



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Departamento de Mestrado em Gestão Financeira

METRÓPOLIS GOLFE & CLUBE

Miguel Carlos do Vale Santos

**Plano de negócio apresentado no Instituto
Superior de Gestão para Obtenção do Grau
de Mestre em Gestão Financeira**

ORIENTADOR: Professor Doutor Rui Barroso de Moura

LISBOA

2014

Sumário Executivo

Este projeto foca-se no conceito do “golfe citadino”, em especial num driving range (bate bolas), aulas de golfe e uma zona de jogo curto. Este espelha a importância do conceito tendo em conta as sinergias que o nosso empreendimento e o tecido empresarial da metrópole Lisboa podem alcançar juntos.

Após análise dos atuais players do mercado, nomeadamente possíveis concorrentes, chega-se à conclusão que não existe nenhum empreendimento que possa ser substituto direto do Metrôpolis Golfe & Clube.

A análise económico-financeira do mercado atual e do golfe em Portugal, permitiu aferir que existe procura para os serviços abrangidos neste projeto. Através do trabalho de campo realizado, entrevistas e questionários, constata-se que o mercado não se encontra totalmente satisfeito, havendo margem para novas ofertas.

Considerando um cenário moderado o projeto atinge o seu ponto crítico no quarto ano de atividade, conforme é demonstrado na análise financeira.

Por fim, indica-se a equipa que vai gerir este negócio e como se vai obter o financiamento para os 100.000€ necessários para fazer com que este sonho se torne realidade.

Palavras-chave: LISBOA; GOLFE CITADINO; TECIDO EMPRESARIAL.

Executive Summary

This project focuses on the concept of "city golf", especially in a driving range, golf lessons and a short game area. This reflects the importance of the concept taking into account the synergies that our project and the Lisbon metropolis business community can achieve together.

After analyzing the current market players, including potential competitors, one reaches to the conclusion that there is no enterprise that can be a direct replacement for Metr polis Golfe & Clube.

The economic and financial analysis of the current market and golf in Portugal, allowed the assessment that there is demand for the services of this project. Through fieldwork, interviews and questionnaires, it demonstrates that the market is not fully satisfied, so there is the potential for new offers.

Assuming a moderate scenario the project reaches its breakeven point in the fourth year of activity, as is shown in the financial analysis.

Finally, it is indicated who will manage this business and how to get the funding for the € 100,000 needed to make this dream a reality.

Key words: LISBON; GOLF CITY; BUSINESS COMMUNITY.

Agradecimentos

Este trabalho conta com o contributo de várias pessoas, sem o qual não teria sido possível a sua realização. Como tal, não podia deixar de lhes agradecer.

Ao meu orientador, Professor Doutor Rui Barroso de Moura, pelas suas sugestões valiosas que me iluminaram na condução e elaboração do projeto de empreendedorismo.

Ao Tenente-Coronel, José Domingos, Presidente do Clube Golfe do Exército, pelo modo excecional que me recebeu e pelos dados facultados.

Ao Camarada Hugo Monteiro, pelo apoio que me deu ao longo deste quase dois anos, com a ajuda dele esta missão tornou-se mais simples.

Ao meu futuro sócio Mário Silva, por toda a disponibilidade demonstrada e por ter sido sempre prestável na transmissão dos seus conhecimentos.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente colaboraram comigo na realização do trabalho, preenchendo questionários, cedendo dados e/ou informações e contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional.

A todos o meu muito obrigado.

Dedicatória

À minha Mulher
e à minha Filha,
pelo total apoio e carinho.

Lista de siglas

| | |
|-------|---|
| AM | - Academia Militar |
| CDNJ | - Complexo Desportivo Nacional do Jamor |
| CGE | - Clube de Golfe Exército |
| CGPEF | - Clube de Golfe dos Professores de Educação Física |
| CML | - Câmara Municipal de Lisboa |
| FPG | - Federação Portuguesa de Golfe |
| IEFP | - Instituto do Emprego e Formação Profissional |
| IPDJ | - Instituto Português do Desporto e Juventude |
| ISG | - Instituto Superior de Gestão |
| HMB | - Hospital Militar de Belém |
| PGA | - Professional Golfers Association |
| TIR | - Taxa Interna de Rentabilidade |
| VAL | - Valor Atual Líquido |

Índice geral

| | |
|--|-------------|
| Sumário Executivo | I |
| Executive Summary | II |
| Agradecimentos | III |
| Dedicatória..... | IV |
| Lista de siglas..... | V |
| Índice geral | VI |
| Índice de figuras..... | VIII |
| Índice de gráficos..... | IX |
| Índice de tabelas | X |
| 1. HISTORICO DA EMPRESA E PROMOTORES | 1 |
| 1.1 Histórico da empresa | 1 |
| 1.2 Promotores | 2 |
| 2. MERCADO SUBJACENTE | 5 |
| 2.1 Análise de mercado..... | 5 |
| 2.2 Golfe em Portugal | 6 |
| 2.3 Atratividade da indústria: Modelo Porter | 8 |
| 3. IDEIA E O SEU POSICIONAMENTO | 10 |
| 3.1 Conceito..... | 10 |
| 3.2 Porquê Lisboa? | 10 |
| 3.3 Porquê Expo? | 11 |
| 3.4 Conceito do espaço | 11 |
| 4. O PROJETO, O PRODUTO E A IDEIA | 13 |
| 4.1 Diamante estratégico | 13 |
| 4.2 Estratégia de diferenciação..... | 15 |
| 4.3 Análise SWOT | 16 |
| 4.4 Vantagens competitivas..... | 18 |
| 4.5 Avaliação de risco e plano de contingência | 18 |
| 5. ESTRATÉGIA DE MARKETING | 21 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.1 | Marketing Mix..... | 22 |
| 6. | PLANO OPERACIONAL | 24 |
| 6.1 | Terreno | 24 |
| 6.2 | Fases de implementação | 25 |
| 7. | ANÁLISE FINANCEIRA | 31 |
| 7.1. | Questionários | 31 |
| 7.1.1 | Análise dos Questionários..... | 32 |
| 7.2 | Detalhes financeiros | 35 |
| 7.2.1 | Pressupostos | 36 |
| 7.2.2 | Vendas..... | 37 |
| 7.2.3 | Custos..... | 41 |
| 7.2.4 | Demonstração de Resultados..... | 44 |
| 7.2.5 | Ponto Crítico | 45 |
| 7.2.6 | Necessidades de Financiamento de Fundo Maneio | 45 |
| 7.2.7 | Indicadores Financeiros | 45 |
| 7.2.8 | Balanço Previsional..... | 46 |
| 8. | INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO..... | 47 |
| 9. | GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO..... | 48 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 49 |
| | APÊNDICES | 52 |
| | APÊNDICE A..... | 53 |
| | Questionário sobre um Plano de Negócios – Driving Range | 53 |
| | ANEXOS | 58 |
| | ANEXO A | 59 |
| | Licenciamento de Instalações Desportivas | 59 |
| | ANEXO B | 65 |
| | Plano de treino..... | 65 |
| | ANEXO C | 79 |
| | Financiamento | 79 |
| | ANEXO D | 80 |
| | Ponto crítico..... | 80 |
| | ANEXO E | 82 |
| | Orçamentos | 82 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Paço do Lumiar | 7 |
| Figura 2 - Centro Desportivo Nacional do Jamor | 7 |
| Figura 3 - Driving Range | 11 |
| Figura 4 - Metrópolis Golfe & Clube Estratégia Diamante. | 13 |
| Figura 5 - Análise SWOT do Metrópolis Golfe & Clube. | 16 |
| Figura 6 - Terreno para implementar o projeto. | 25 |
| Figura 7 - Elementos básicos do golfe. | 30 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Valor que o cliente está disposto a pagar por cada balde. | 23 |
| Gráfico 2 - O género..... | 32 |
| Gráfico 3 - A idade. | 32 |
| Gráfico 4 - O concelho onde trabalha..... | 33 |
| Gráfico 5 - O concelho onde reside. | 33 |
| Gráfico 6 - Há quanto tempo pratica golfe..... | 33 |
| Gráfico 7 - O que acha da construção de um novo driving range em Lisboa. | 34 |
| Gráfico 8 - Local onde preferia ter o driving range. | 34 |
| Gráfico 9 - Periodicidade que costuma treinar (Total de respostas)..... | 34 |
| Gráfico 10 - Periodicidade que costuma treinar (Inquiridos que praticam golfe). | 34 |
| Gráfico 11 - Baldes de bolas que usa em cada treino. | 35 |
| Gráfico 12 - O preço que está disposto a pagar por cada balde. | 35 |
| Gráfico 13 - Margem de lucro por áreas de negócio. | 38 |
| Gráfico 14 - Valor anual de vendas para o ano de 2016. | 39 |
| Gráfico 15 - Indicadores financeiros ano 2016. | 39 |
| Gráfico 16 - Análise de Sensibilidade - Cenário Pessimista..... | 40 |
| Gráfico 17 - Análise de Sensibilidade - Cenário Moderado..... | 41 |
| Gráfico 18 - Análise de Sensibilidade, Cenário Otimista. | 41 |
| Gráfico 19 - Custos do Metrópolis Golfe & Clube..... | 42 |
| Gráfico 20 - Custos com os Fornecimentos e Serviços e Externos..... | 43 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Estratégia do Metrôpolis..... | 15 |
| Tabela 2 - Avaliação de risco. | 20 |
| Tabela 3 - Demonstração de Resultados. | 44 |
| Tabela 4 - Ponto crítico - Cenário Moderado..... | 45 |
| Tabela 5 - Balanço Previsional..... | 46 |

1. HISTORICO DA EMPRESA E PROMOTORES

1.1 Histórico da empresa

Este projeto surge de uma ideia que tive em 2010 quando frequentava a Academia Militar (AM) e deparei-me com grandes dificuldades para encontrar um local com fáceis acessos, onde pudesse continuar os meus treinos de golfe. Deste modo, este projeto assenta no conceito de golfe de proximidade, contrariando a ideia de que só se pode jogar golfe quando se tem muito tempo livre.

Este trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios pronto a ser explorado ou mesmo ser vendido a um grupo de investidores, o qual se designa por Metrópolis Golfe & Clube.

O mundo do golfe é considerado uma boa oportunidade de exploração de negócio, tendo em consideração esta premissa, que hoje em dia dá-se muito valor ao fator tempo e que no mundo dos negócios esse fator é crucial para que se obtenha o sucesso, pode-se concluir que a localização e o know-how de tal serviço é a chave deste negócio.

A primeira fase deste projeto consiste na construção de um driving range numa zona nobre de uma Metrópole.

De modo a assegurar que o projeto tenha uma base sólida realizei várias visitas a outras entidades que operam em negócios do mesmo ramo: Federações Portuguesa de Golfe (FPG), Golfe Paço do Lumiar, Belas Clube Campo, City Golfe, Clube de Golfe de Oeiras, etc.

Finalmente, o resultado deste trabalho é um plano de negócios que esperamos ser um princípio promissor do projeto.

1.2 Promotores

Miguel Carlos do Vale Santos

Eu, Miguel Carlos do Vale Santos sou o promotor deste projeto. E o meu percurso académico passou pelo mestrado integrado em Administração Militar de 2005 a 2010, na AM, contemplado com o seguinte plano curricular: Gestão Financeira; Logística; Economia da Empresa; Contabilidade Geral; Contabilidade de Gestão; Contabilidade Pública; Direito Empresarial; Direito Administrativo; Gestão dos Recursos Humanos; Psicossociologia; Sociologia; História Militar; Tática Geral de Operações Militares; Prática de Treino Militar; Matemática; Cálculo Financeiro; Inglês; Geopolítica; Estatística; Fiscalidade; Investigação Operacional; Análise de Investimentos; Micro e Macro Economia; Auditoria; Ética e Liderança.

No ano de 2012 ingressei no 2º Mestrado, em Gestão Financeira, no Instituto Superior de Gestão (ISG), com o seguinte plano curricular: Gestão Financeira; Contabilidade e Controlo de Custos; Análise de dados para a gestão; Finanças Internacionais; Fiscalidade; Análise da performance empresarial da empresa; Estratégia e Financiamento da Empresa; Fusões, Aquisições e Reestruturação da Empresa; Risco Financeiro das Empresas e Instrumentos Financeiros de Gestão de Risco; Empreendedorismo e Financiamento e Seminário de Investigação.

Em 2010 obtive o certificado emitido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) de Competências Pedagógicas que certifica as minhas competências pedagógicas para exercer a atividade de formador.

Experiência Profissional

Em 2010, desempenhei as funções de Chefe da Seção de Recursos Financeiros no Hospital Militar de Belém. Em 2011, desempenhei as funções de Comandante da Companhia e Serviços do Hospital Militar de Belém (HMB), onde tive sobre o meu comando 45 militares. No final de 2011, fui nomeado como vogal da Comissão Liquidatária do HMB. Em 2012, desempenhei as funções de Chefe da Seção de Recursos Financeiros no Hospital Militar Principal.

Desde 2013 fui colocado no Serviço Financeiro do Hospital das Forças Armadas.

Experiência no mundo do Golfe

Pratico golfe desde os 12 anos de idade, comecei por participar nos torneios do desporto escolar e uns anos mais tarde passei para o Projeto Drive.

Neste momento, faço parte do Clube de Golfe do Exército (CGE), clube pelo qual estou federado pela FPG com o número 27761.

Mário Jorge Silva

O meu futuro sócio Mário Jorge Silva é Licenciado em Educação Física pelo INEF desde 1978. Possui uma prós graduação em Gestão da Formação Desportiva pela Faculdade de Motricidade Humana. Possui também o curso de Especialização em Gestão Escolar, dado pela Direção da Qualificação dos trabalhadores da Função Pública – INA. É portador do Certificado de Competências Pedagógicas – IEF. Tem o curso de Professor e Treinador de Golfe - Grau IV – Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) e o curso de Treinador Golfe “Fully Qualified” – Professional Golfers Association (PGA) – Europa.

Experiência Profissional

- Docente de Educação Física no Ensino Básico e Secundário.
- Docente de Educação Física na Academia da Força Aérea.
- Docente no Ensino Superior.
- Presidente de Órgão de Gestão Escolar desde 1987 a 2011.
- Membro do Departamento de Investigação e Formação da F.P. Golfe.
- Diretor Cursos de Formação de Treinadores de Golfe.
- Presidente da Associação Nacional Treinadores de Golfe.
- Presidente da Mesa da Assembleia Geral da PGA-Portugal.
- Vice-presidente da Confederação Treinadores de Portugal.
- Jogador Profissional de Golfe.

Trabalhos Académicos no âmbito do Treino Desportivo

- O Desenvolvimento do Golfe ao Longo da Vida.
- Uma Proposta Metodológica para o Ensino e Treino do Golfe.
- Manual do Treinador do Golfe Nível I.
- Manual do Treinador do Golfe Nível II.

- Influência dos Parâmetros Antropométricos no Golfe.
- A Influência das Rotinas na Execução do Putt.

2. MERCADO SUBJACENTE

No mercado subjacente realiza-se uma análise de mercado ao mundo do golfe nacional, bem como o seu potencial de crescimento e a atratividade desta indústria.

2.1 Análise de mercado

Análise PESTEL

Fatores políticos: o ambiente político em Portugal tal como na União Europeia é estável, os governos são constituídos quer por partidos de esquerda quer de direita. Este negócio será regulado por diversas licenças e vai estar de acordo com o solicitado pelo Estado Português.

Fatores económicos: a economia mundial está numa fase de recuperação e Portugal não é exceção, estamos num período de viragem. Os mercados financeiros começam a dar indicações de melhorias.

Fatores sociais: a sociedade portuguesa está cada vez mais envolvida com o mundo de negócios e dá enorme importância aos tempos de lazer que complementam esse mundo. As pessoas que praticam ou estão dispostas a praticar golfe estão habituadas a investir dinheiro para um dia terem o retorno desse investimento.

Fatores tecnológicos: Metrópolis Golfe & Clube vai tirar partido da tecnologia existente:

- com programas que irão proporcionar aos alunos e professores visualizarem/monitorizarem as suas aulas;

- com um programa informático¹ que vai rentabilizar o tempo de recolha das bolas do driving range.

Estes são alguns exemplos de como a tecnologia irá contribuir para o sucesso das operações, tal como para a redução de alguns custos.

Fatores legais: O Metrópolis Golfe & Clube faz parte de uma indústria regulada e que está bastante legislada, por isso são necessárias algumas licenças e taxas. As entidades reguladoras para este projeto são a Câmara Municipal de Lisboa (CML) e o IPDJ.

2.2 Golfe em Portugal

Apesar da dimensão do mercado do golfe em Portugal ainda não ter a dimensão de alguns países europeus como a Escócia ou mesmo a vizinha Espanha, esta tem vindo a aumentar sucessivamente ao longo dos últimos anos. Na análise deste mercado considero que este está numa fase de crescimento, pois apresenta um ritmo acelerado de inovação e de serviços oferecidos. Apresenta também grandes mudanças estruturais no que respeita aos interesses estatais².

De acordo com o www.ega-golf.ch, Portugal tinha em 01-01-2013, 87 campos de golfe, 14.198 jogadores inscritos na FPG, destes:

- 10.363 são homens o que corresponde a 74% do universo golfista federados
- 2.599 são mulheres o que corresponde a 16% dessa mesma população
- 1236 são juniores que perfaz os 10% desse universo.

É de realçar que o número de federados ao longo dos últimos anos não tem tido um aumento expressivo. No entanto, as novas tecnologias e as campanhas de marketing estão a trazer outras valências ao mundo do golfe, de modo a que o golfe chegue a toda a população. Importa aqui referir ainda que estamos a falar de

¹ Esta ideia é apoiada na tese de Mestrado de André Joaquim barbosa de Oliveira, Universidade do Minho, 2007.

² Funcionamento do primeiro campo de golfe Estatal em 2013, Complexo Nacional do Jamor.

peessoas inscritas na FPG, isto é, existem muitos mais golfistas em Portugal no entanto ainda não se inscreveram na FPG.

Concorrentes:

Dada a natureza do empreendimento do Metrópolis Golfe & Clube, este irá enfrentar diversos tipos de concorrentes. Para ilustrar em que consiste em cada tipo de concorrentes e como eles concorrem com Metrópolis Golfe & Clube apresento um exemplo para cada um deles:

- Clube de Golfe do Paço do Lumiar

É o concorrente que geograficamente fica mais próximo do nosso projeto, o Paço do Lumiar além de ter um driving range, possui também um campo de golfe constituído por 9 buracos. É um clube moderno e que se tem adaptado às tendências do mercado, isto é, pratica preços acessíveis e aposta na formação dos mais jovens. Apresenta uma ameaça direta ao nosso projeto.



Figura 1 - Paço do Lumiar

- Centro Desportivo Nacional do Jamor

O Centro Desportivo Nacional do Jamor (CDNJ), através da FPG tem sido o pilar para os nossos jovens golfistas que aspiram um dia chegar a profissionais.

É um espaço que se encontra inserido na mata nacional do Jamor, numa zona muito agradável. Além do driving range e de um campo de 9 buracos este complexo desportivo tem muitas outras infraestruturas que podem ser utilizadas pelas famílias dos golfistas, como a piscina, campo de jogos, pista de atletismo, etc. No entanto este complexo fica a 21 km do nosso projeto, deste modo não se considera uma ameaça direta ao Metrópolis Golfe & Clube.



Figura 2 - Centro Desportivo Nacional do Jamor

2.3 Atratividade da indústria: Modelo Porter

Rivalidade: médio a elevado.

O mercado está em crescimento a um ritmo considerável, portanto deve-se apostar em diversificar e inovar a oferta para angariar clientes de outras empresas.

A competição é baseada não em preços, mas sim na diferenciação (pode ser em termos de localização e proximidade de serviços oferecidos).

A marca é muito importante a nível de rivalidade, a empresa vai ter uma marca onde o “saber fazer” vai ser transversal, quer na área de gestão, quer no acompanhamento/ ensinamentos dos nossos clientes.

Poder dos fornecedores: baixo.

O poder dos fornecedores nesta indústria é baixo, pois existem muitos fornecedores neste ramo.

Poder dos clientes: médio.

O poder dos clientes é médio, os clientes desta indústria estão bem informados, logo são sensíveis à moda e ao preço. Existe um número considerável de produtos substitutos e os custos de mudanças para os clientes são quase nulos, logo se não houver fidelidade à marca e reconhecimento pode levar a que os clientes procurem a concorrência.

Ameaça dos serviços/produtos substitutos: Baixo

Isto pode ocorrer, se um cliente substituir o serviço por um produto ou serviço equivalente. Se houver aumento de preços, os clientes provavelmente irão procurar substitutos noutra clube/academias, por exemplo. Contudo, está em causa a relação preço/ localização/ know-How.

Ameaça de potenciais concorrentes: médio/alto

O Metrópolis Golfe & Clube fará alterações dos seus produtos e serviços de forma a ir ao encontro das necessidades dos seus clientes. Contudo, apesar de se considerar a diferenciação importante, o conceito nesta indústria pode ser facilmente

copiado, em especial por empresas que já estão no mercado, que possuem os meios financeiros necessários e uma marca reconhecida.

3. IDEIA E O SEU POSICIONAMENTO

Este plano de negócios está vocacionado para as pessoas que valorizam a excelência. Com a oferta deste serviço, é possível melhorar o seu golfe sem que tenham que se deslocarem para fora da cidade.

3.1 Conceito

O Metrópolis Golfe & Clube retrata um conceito distinto dos tradicionais campos de golfe de Portugal. É um serviço que permite aos golfistas treinarem com regularidade, porque se localiza junto a um tecido empresarial muito importante e uma zona de residência de excelência dos Lisboetas.

Este conceito permite que os nossos clientes possam usufruir deste serviço acompanhados das suas famílias. É um espaço onde os golfistas podem relaxar, visto estarmos sempre em sintonia com o rio e uma paisagem belíssima.

É também um espaço que serve como um local de encontro de negócios, uma vez que no futuro, iremos ter também uma sala de reuniões, bem como um bar, permitindo aos clientes aliarem ao lazer o mundo empresarial.

O bar é um local ideal para quem não joga golfe, divertir-se e apreciar um ambiente mais calmo e relaxado.

3.2 Porquê Lisboa?

Para a implementação deste estabelecimento escolhemos Lisboa, pois esta, para além de ser capital de Portugal, possui uma área metropolitana com cerca de 2,5 milhões de habitantes e é uma cidade cosmopolita com uma vibrante vida cultural, repleta de pessoas com sede de experimentar novas formas de estar e socializar, sendo por isso considerada um dos maiores centros culturais europeus.

É uma das cidades mais velhas da Europa, foi o epicentro de descobertas do mundo, ponto de partida para os descobrimentos, razão pela qual, quis-se embutir o elo de ligação do povo português com o rio neste projeto.

3.3 Porquê Expo?

Inicialmente pensou-se em várias possibilidades para a localização do Metrópolis Golfe & Clube como: Belém, Santa Apolónia, Odivelas ou Amadora. Para saber onde se enquadrava melhor este serviço realizou-se um inquérito através da aplicação google docs.

Analizando os resultados do inquérito, observou-se que 50% das pessoas preferia a zona do Parque das Nações/Expo. Na minha opinião, é um local de excelência para este tipo de negócio, visto ser uma das zonas da cidade que mais cresceu nos últimos anos, ser uma zona moderna e as pessoas que lá habitam têm um nível de vida acima da média dos Lisboaetas.

3.4 Conceito do espaço

Com a criação deste estabelecimento, tentamos trazer uma alternativa ao sector do golfe, criando um lugar único onde a população dos centros urbanos pode usufruir durante quase todo o dia.

Este espaço será constituído por 2 espaços distintos, onde os golfistas vão por à prova todas as suas capacidades e divertir-se:

- **Driving Range**

Um espaço amplo e confortável: o local perfeito para treinar a qualquer hora do dia, ou da noite. Este espaço vai ter um comprimento de 250m por 75m de largura. Vai ser dividido por uma zona coberta (um terço da área de treino) e uma outra zona ao ar livre (dois terços da área de treino) o que perfaz um total de 30 tapetes



para bater bolas.

- **Zona de jogo curto**

É um local de excelência onde os nossos alunos podem aproveitar/ usufruir para melhorar as suas capacidades técnicas, nesta importante área de jogo. Este espaço vai ser fundamental para quem está a iniciar esta modalidade, visto que é por aqui que se começa a aprender o golfe.

É um espaço que vai ser muito utilizado para aulas com as crianças, porque podemos inserir novos métodos pedagógicos para obtermos uma melhor interação com eles.

Um dos pontos que iremos dar maior ênfase é a formação. Deste modo, iremos realizar diversos protocolos com a CML, Juntas de Freguesias e as escolas da zona para que a sociedade se envolva neste projeto. Não queremos que este projeto seja apenas um negócio puro, mas sim que se transforme num estímulo, quer para a formação dos jovens, quer para dinamizar a vida dos reformados.

Teremos disponíveis várias modalidades de utilização do campo:

- Os sócios: através do pagamento de uma anuidade terão acesso a utilização dos vários espaços, fichas para levantar bolas ilimitadas e acesso a área de treino VIP reservada.
- Os alunos e clientes principiantes: através do pagamento de aulas terão acesso a utilização dos vários espaços e fichas para levantar bolas.
- Cliente pontual, turistas ou sócios de outros campos de golfe: através do pagamento de fichas individuais terão direito à utilização de 30 bolas e poderão alugar equipamento.
- Pacote agência/ hotel – Vendidos via agências de turismo / hotéis, que garantirão a divulgação dos nossos serviços aos turistas, mesmo antes de chegarem ao nosso país.

Teremos diversos eventos para atrair não só novos golfistas, mas também para nos envolvermos na sociedade, nomeadamente nos negócios das empresas de Lisboa. Será um local onde, clientes e vendedores poderão desenvolver laços num ambiente acolhedor.

4. O PROJETO, O PRODUTO E A IDEIA

É unanimemente reconhecido que um dos principais fatores de desenvolvimento do homem prende-se com o aspeto qualitativo das suas atividades enquanto integrado no respetivo grupo social.

4.1 Diamante estratégico

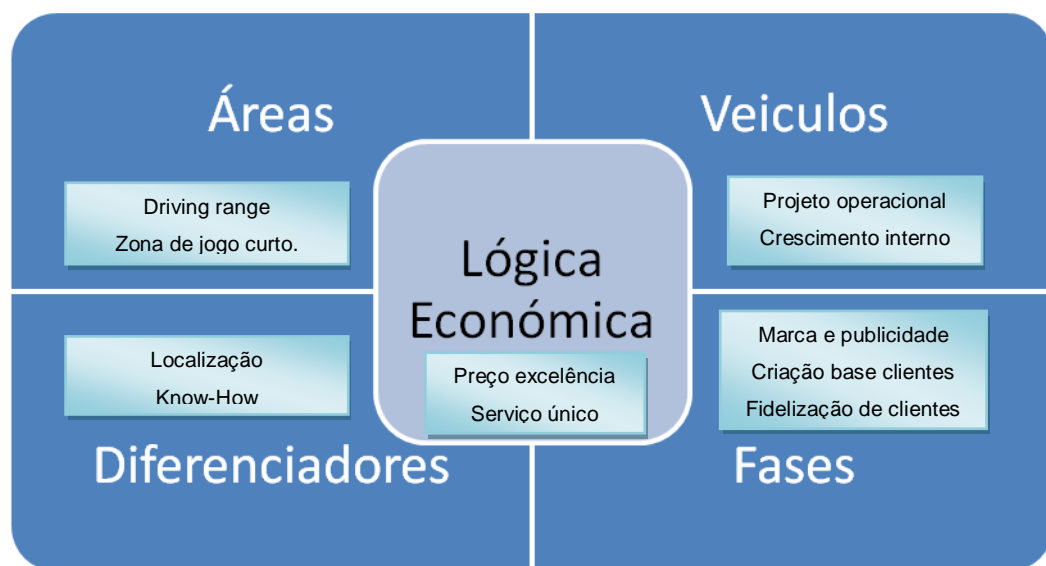


Figura 4 - Metrópolis Golfe & Clube Estratégia Diamante.

Para ter uma compreensão mais clara do projeto Metrópolis foi utilizado o “diamante estratégico” com a seguinte aplicação:

Áreas:

O projeto contempla duas áreas: driving range e uma zona de jogo curto.

O público-alvo pertence à Área Metropolitana de Lisboa no âmbito da faixa etária dos 6 aos 80 anos. O Metrópolis vai fazer uso de tecnologias modernas nas suas operações diárias com a intenção de criar valor, oferecendo um serviço inovador e de alta qualidade com uma marca e imagem distinta.

Veículos:

A parte operacional do projeto Metrópolis Golfe & Clube é que após o seu começo um rendimento mensal será pago aos investidores privados. Finalmente, qualquer crescimento adicional do projeto é esperado para ser feito por meios internos.

Diferenciadores:

O principal fator de diferenciação Metrópolis Golfe & Clube é a sua localização. Este serviço será prestado numa zona nobre da cidade e com um importante tecido empresarial. A sua localização permite aos trabalhadores/ moradores desta área que tenham uma maior facilidade para que possam usufruir dos nossos serviços como melhor entendam.

Fases:

A sequência de movimentos que este projeto irá acompanhar pressupõe a marca e a publicidade, a fim de tornar os clientes conscientes da nossa entrada no mercado e estimular o seu interesse nos nossos serviços. Vamos criar um website e ter artigos em duas revistas selecionadas.

Por outro lado, a criação de uma base sólida do cliente ligada ao Metrópolis e garantir a fidelização dos nossos clientes, sem perder de vista os novos potenciais clientes.

Lógica económica:

O retorno do Metrópolis Golfe & Clube será obtido pela cobrança de um preço muito competitivo, devido à unicidade do serviço oferecido.

4.2 Estratégia de diferenciação

| | | |
|-------------------|-----------------------|--------------------------------|
| | Baixo custo | Diferenciação |
| Pequena Abordagem | Liderança de custo | Diferenciação |
| Ampla Abordagem | Focado em baixo custo | Focado em Diferenciação |

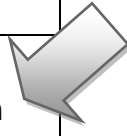


Tabela 1 - Estratégia do Metrópolis.

Segundo Michael Porter, o Metrópolis Golfe & Clube está posicionado numa estratégia de diferenciação. Ao escolher onde pretende posicionar-se dentro de uma indústria, as empresas devem tentar alavancar as suas forças a fim de estabelecer-se em ótimas condições de gerar retornos superiores. Analisando os principais pontos fortes do projeto Metrópolis foram produzidos os seguintes resultados:

- Equipa criativa e profissional que está a desenvolver e vai acompanhar o projeto;
- Forte investimento na criação de um forte canal de vendas/ marketing através de uma equipa especializada;
- Intenção de criar uma reputação corporativa de alta qualidade e serviços inovadores.

A estratégia mais adequada para esta empresa é a diferenciação: esperamos oferecer um serviço com características únicas e que seja valorizado pelos nossos clientes, de tal forma que eles estarão dispostos a pagar um preço pelo mesmo, considerando a localização deste projeto um fator crucial para o sucesso. Finalmente, temos que considerar um segmento mais estreito, tendo em conta que as necessidades específicas do mercado-alvo podem ser cumpridas se forem bem focadas. Além disso, esperamos conseguir uma estratégia de rápida fidelidade dentro da carteira de clientes e reforçar a capacidade de cobrar um preço, uma vez

que se considera que não existem substitutos diretos para o nosso produto. Existe a intenção de criar uma reputação corporativa de alta qualidade e serviços inovadores.

4.3 Análise SWOT



Figura 5 - Análise SWOT do Metrópolis Golfe & Clube.

Pontos fortes:

O principal ponto forte deste serviço é a sua localização, é a chave do sucesso deste negócio. Este serviço vai ser oferecido numa zona nobre da cidade e muito moderna, aliada de uma forte componente empresarial. Importa ainda referir que na sua proximidade encontra-se o Casino de Lisboa, Aeroporto e alguns dos melhores hotéis de Lisboa.

Outra imagem da nossa empresa vai ser o Know-How, isto é, vamos ter alguns dos melhores profissionais na área de ensino, como exemplo disso é o meu futuro sócio Mário Silva.

A acrescentar, os preços praticados no Metrópolis Golfe & Clube vão contribuir para que o projeto tenha sucesso, após uma análise feita pelos resultados dos

questionários elaborados, pode-se constatar que os preços praticados por nós estão de acordo com as expectativas dos nossos potenciais clientes.

Pontos fracos:

Neste negócio a marca e o reconhecimento são fundamentais. Este facto irá apresentar um grande desafio para o projeto, uma vez que uma grande quantidade de publicidade e branding, será necessária a fim de penetrar com sucesso no mercado.

No entanto, o “calcanhar de Aquiles” deste projeto é que a CML faça um contrato de arrendamento com a nossa empresa de médio/longo prazo, obter este contrato é uma das chaves de sucesso da nossa empresa.

Oportunidades:

A oportunidade mais rigorosa para o nosso projeto é o facto de não haver nenhum espaço nesta zona de Lisboa, que ofereça um conceito semelhante ao Metrópolis Golfe & Clube. Considera-se que este é um mercado por explorar que precisa de ser aumentado devido à evolução do número de praticantes da modalidade em Portugal. A esperança média de vida tem vindo aumentar ao longo dos últimos anos, neste sentido podemos beneficiar deste grupo de pessoas que deixam de trabalhar e entram na reforma com idade e capacidade física para usufruírem dos nossos serviços.

Ameaças:

Consideram-se como principais ameaças para o nosso projeto, as condições macroeconómicas. Apesar de os indicadores económicos referirem que Portugal está a recuperar de uma crise económica, os Portugueses estão a passar por grandes sacrifícios financeiros, deste modo pode existir uma retração com os gastos em atividades de lazer.

Uma outra ameaça para o projeto é dificuldade em obter licenciamentos, constituindo barreiras à entrada nesta indústria. Adicionalmente, grandes grupos económicos podem nos roubar a ideia durante a sua concretização.

Finalmente, o crescente controlo das autoridades nas áreas da regulamentação e segurança como o Instituto Português do Desporto e Juventude pode vir a criar uma grande pressão para manter tudo em perfeitas condições, pois a empresa pode

enfrentar multas muito altas, ou mesmo o encerramento temporário ou permanente das instalações.

4.4 Vantagens competitivas

O Metrópolis Golfe & Clube tem como principais pontos fortes: a excelente localização e o Know-How da equipa de trabalho, bem como o preço praticado. Alguns dos pontos fortes do Metrópolis não poderão ser sustentáveis a longo prazo, por exemplo, pode aparecer outra empresa com outro projeto. Assim, a gestão do Metrópolis irá comprometer-se com a melhoria constante deste projeto para que ele possa crescer com sucesso por enfrentar os desafios da indústria.

Esta empresa será capaz de manter a sua vantagem no futuro, através de diferenciais e vantagens comparativas: vantagens comparativas presentes, a capacidade de ser a primeira empresa a oferecer este serviço nesta zona da cidade, devido à singularidade dos recursos: margens de lucro razoáveis, vantagens de diferenciação, a localização do serviço e reconhecimento dos nossos colaboradores.

4.5 Avaliação de risco e plano de contingência

O Metrópolis Golfe & Clube é conceito citadino que integra um driving range e uma zona de jogo curto. Este conceito foi desenhado de maneira a estar em conformidade com as atuais necessidades do mercado. Apesar disso, pode acontecer que o público-alvo não dê resposta ao serviço oferecido na forma como se espera ou que situações externas fora do controlo da empresa tenham lugar. Perante isto, temos quatro possíveis problemáticos cenários e as possíveis soluções para melhor superá-los:

1ºcenário:

- Afluência dos clientes é menos do que a esperada: cenário pessimista.

A solução proposta seria fazer uma avaliação global do Metrópolis Golfe & Clube no que respeita a qualidade do serviço, a qualidade do produto, preços praticados,

branding e publicidade e acessibilidade. Desta forma, espera-se ser capaz de melhorar o que é a característica de novos produtos.

2ºcenário:

- O modelo de negócio é totalmente insustentável.

Neste caso, a primeira solução seria a de alterar o modelo de negócio. Possíveis ideias para novos conceitos seriam: tornar-se num restaurante, concentrar-se exclusivamente em festas e organização de eventos, tornar-se uma galeria de arte, entre outros. A segunda solução seria a de subalugar o espaço para outra empresa ou a um empresário.

3ºcenário:

- O modelo de negócios é bem-sucedido, mas a renovação do aluguer do espaço, cinco anos após o termo é recusado.

Nesta situação, a gestão do Metrópolis enfrentaria a escolha de reiniciar o projeto: a procura de novos investidores dispostos a investir no mesmo modelo de negócio (desta vez acompanhada pelo sucesso dos cinco anos de experiência) ou a venda de todo o modelo de negócios e sair do negócio, ou simplesmente sair do negócio.

Avaliação de risco

Procura

| | |
|---------------|---|
| Risco | Procura não suficiente para atingir o ponto crítico |
| Solução | Subalugar o espaço |
| Probabilidade | Reduzida |
| Impacto | Grande |

| | |
|---------------|----------------------------------|
| Risco | Procura é maior que a capacidade |
| Solução | Aumentar os preços |
| Probabilidade | Média |
| Impacto | Baixo |

Empregados

| | |
|---------------|------------------------|
| Risco | Falta de colaboradores |
| Solução | Aumentar os salários |
| Probabilidade | Reduzida |
| Impacto | Grande |

Fornecimentos

| | |
|---------------|---|
| Risco | Não entrega dos produtos/ não atempadamente |
| Solução | Falar com os fornecedores ou mudar de fornecedores. |
| Probabilidade | Reduzida |
| Impacto | Grande |

Requerimentos legais

| | |
|---------------|--------------------------|
| Risco | Nova lei |
| Solução | Agir rápido/ consultoria |
| Probabilidade | Reduzida |
| Impacto | Médio/alto |

Tabela 2 - Avaliação de risco.

5. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Segmentação e Posicionamento:

Os critérios utilizados para segmentar o mercado para o Metrópolis Golfe & Clube foram os seguintes: geográfico / demográfico e concelho de residência / trabalho. Em primeiro lugar, o mercado foi segmentado em termos geográficos. Uma vez que se irá iniciar com uma escala mínima (apenas um driving range) foi decidido que, dado o tamanho da população, o nível de desenvolvimento e a existência de condições específicas para o projeto, o melhor local para localizar Metrópolis Golfe & Clube seria na capital portuguesa.

Em segundo lugar, outra segmentação de mercado foi feita pelo concelho de residência / trabalho, portanto ela terá como público-alvo todos os residentes da zona oriental do concelho de Lisboa e todas as pessoas que trabalham nessa mesma área (população ativa, estudantes ou aposentados, de todas as faixas etárias).

Os clientes

O Metrópolis Golfe & Clube tem como meta atingir toda a população da Área Metropolitana de Lisboa que pratica ou quer praticar golfe. Levando em conta que Lisboa é uma cidade muito turística e que nas proximidades do nosso serviço existem muitos hotéis esperamos também que os clientes sejam constituídos por turistas.

Metrópolis Golfe & Clube vai posicionar-se como um serviço de alta qualidade e sofisticação, que irá proporcionar um espaço agradável, relaxante e de diversão. Bem como permitirá o desfrutar das atividades culturais e musicais e eventos que existem à sua volta.

Criando uma nova imagem junto ao consumidor, esta irá permitir distinguir Metrópolis Golfe & Clube de todos os outros concorrentes diretos e indiretos que serão cruciais para o sucesso desta empresa.

5.1 Marketing Mix

Serviço:

O Metrópolis Golfe & Clube será composto de um driving range e uma zona de jogo curto, esta zona irá ficar localizada mais próximo da margem do rio Tejo. Vai consistir num espaço único, com fáceis acessos, com a facilidade de estacionamento. Um local perfeito para passar uma manhã ou uma tarde com a família e amigos, num ambiente descontraído e único.

Distribuição:

Sendo um estabelecimento comercial e não um produto comum, a distribuição do Metrópolis é limitada a um único canal. As pessoas só podem ter acesso aos nossos serviços através do serviço prestado no Metrópolis. Se o projeto for bem-sucedido a expansão para outras cidades vai acontecer, as pessoas vão, então, ser capazes de experimentar este conceito em diferentes locais, em Portugal e no resto do mundo.

Comunicação:

A nossa empresa vai contratar equipas em regime de tarefa, estas vão ter a missão de distribuir flyers por toda a cidade, em lojas de venda de material de golfe, agências de viagens, bem como no Aeroporto Internacional de Lisboa.

Outro meio que vamos usar é a comunicação social, isto é, iremos ter publicidade em revistas nacionais e alguns anúncios em rádios. Iremos criar um website, com o domínio “.com.”

Para incentivar os nossos potenciais clientes iremos criar promoções de abertura.

Preço:

Os preços estão dentro do leque de despesas que o nosso mercado-alvo está disposto a gastar num produto/ serviço, com estas características. A discriminação do preço será fixada no nosso gabinete de vendas. No entanto, vão existir diversos cartões onde os nossos clientes vão beneficiar de preços mais atrativos. Considerando a singularidade deste produto em termos de conceito e qualidade justificar-se-á preços mais elevados, no gráfico pode-se observar que, de acordo com os resultados do inquérito realizado, a maioria dos clientes (68%) está disposto a gastar até 3€ por cada balde, por sua vez o inquérito não contempla o local exato, desta forma, acreditamos que os nossos clientes possam pagar até 5€ por cada balde.

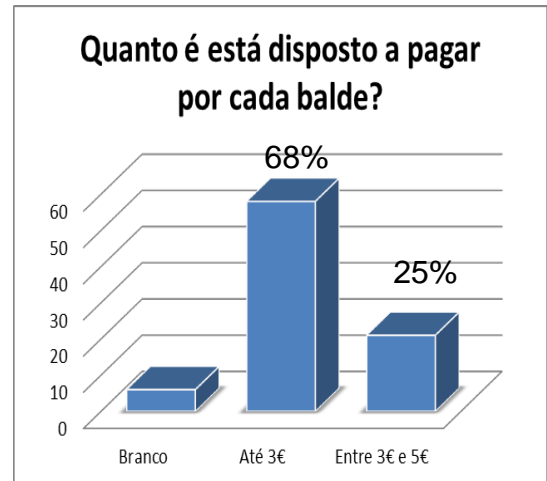


Gráfico 1 - Valor que o cliente está disposto a pagar por cada balde.

6. PLANO OPERACIONAL

No Plano Operacional vai se descrever como e quais as fases de implementação da nossa empresa até o nosso serviço estar pronto para receber os nossos clientes.

6.1 Terreno

A parcela de terreno onde queremos implementar o nosso projeto foi escolhida tendo em atenção os seguintes aspetos:

- O risco político do País, bem como a flexibilidade demonstrada por alguns políticos da cidade de Lisboa, visto que é fundamental obter algumas autorizações para a construção/licenciamento do driving range;
- O nosso projeto precisa de um terreno específico, isto é, deve ter pelo menos 250m de comprimento e 75m de largura. É ainda muito importante que não seja permitido a circulação de pessoas e que não exista habitações perto da zona onde caem as bolas;
- Esta parcela de terreno é neste momento o antigo aterro sanitário de Beírolas, deste modo e após reunião com o Senhor Presidente da Junta de Freguesia do Parque das Nações, obteve-se a informação que nesta área não se pode construir edifícios acima do 1º andar. Nesta mesma reunião foi dito pelo Senhor Presidente que este projeto tinha todo o apoio da junta de freguesia.

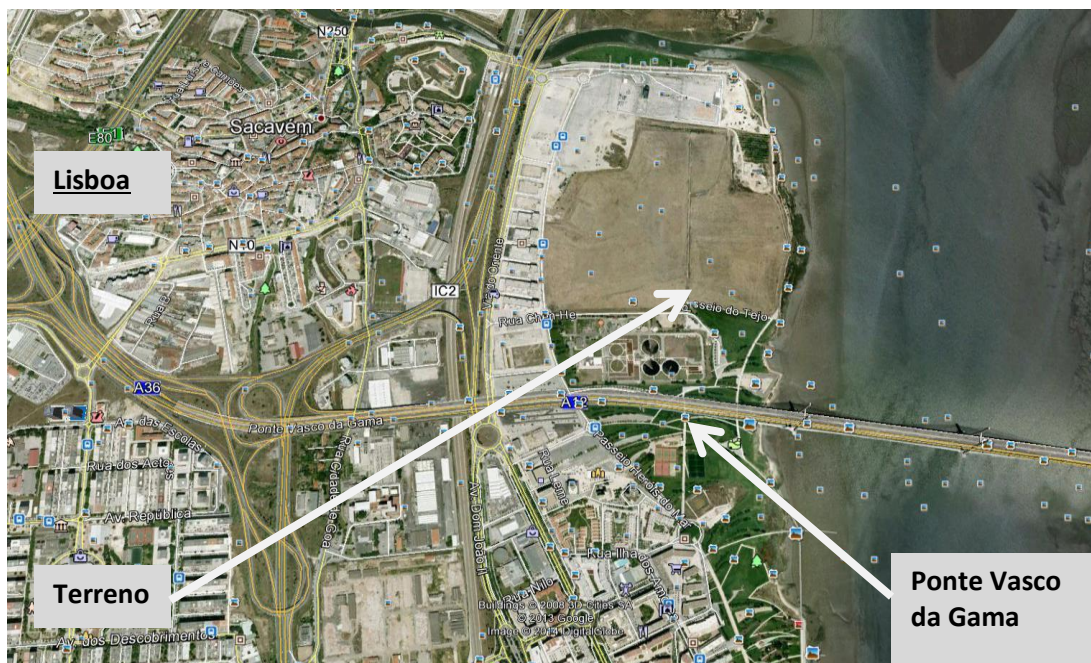


Figura 6 - Terreno para implementar o projeto.

6.2 Fases de implementação

Fase 1. Constituição da empresa

No que diz respeito à constituição da empresa vamos optar por constituir a empresa através do portal www.portaldaempresa.pt, esta opção foi escolhida por ser de fácil acesso e a mais económica do mercado. Esta forma de constituição da empresa tem os seguintes passos:

- 1- Aceder ao portal [ww.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt).
- 2- Escolher a firma da Sociedade Comercial.
- 3- Indicar os dados de identificação dos Sócios.
- 4- Escolher o Pacto Social.
- 5- Enviar através do site os documentos necessários.
- 6- De imediato recebe-se a certidão do Pacto Social, código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial, Cartão de Pessoa Coletiva e o número da Segurança Social.
- 7- Efetuar o respetivo pagamento por via eletrónica.

No que diz respeito ao Pacto Social, o escolhido é uma Sociedade por Quotas, com o valor de Capital Social inicial de 5.000€, onde cada quota terá o valor nominal de 1€

Data: Janeiro 2015

Fase 2. Arrendamento do terreno

Apresentar este plano de negócios, bem como efetuar um contrato de arrendamento de médio/longo prazo com a CML.

Data: Fevereiro/Março 2015

Fase 3. Obtenção de uma Planta

Solicitar o desenho de uma planta a uma empresa de arquitetura paisagística que cumpra as normas da União Europeia. Esta planta irá conter todas as áreas, dando ênfase ao espaço para o driving range e zona de jogo curto. Deve conter ainda um edifício de apoio que vai servir para vender as fichas e outro edifício que vai servir de balneários.

Data: Fevereiro 2015

Fase 4. Obtenção de Financiamento

Após a validação dos valores monetários envolvidos, vai se consultar entidades para se obter financiamento para o nosso projeto.

Data: Abril 2015

Fase 5. Contratação de serviços e construção de estruturas

- Colocação de uma vedação
- Terraplanagem
- Colocação da relva natural e artificial

- Construção da zona de jogo curto com um green natural
- Colocação das redes de proteção
- Construção da estrutura de proteção dos jogadores
- Colocação da iluminação
- Construção dos edifícios de apoio e instalação de telecomunicações

Data: Maio 2015

Fase 6. Compra de materiais

- Tapetes de relva sintética
- Placas de sinalização das distâncias
- Carrinho de recolha de bolas de golfe
- Separadores entre baías de jogo
- Tacos de golfe
- Bolas de golfe
- Máquina de vender bolas e respetivos cartões
- Material de escritório
- Ferramentas e utensílios de jardinagem
- Bancos em madeira para apoio
- Máquina de cortar a relva

Data: Junho 2015

Fase 7. Divulgação e Publicidade

Nesta fase é importante começar a divulgar os nossos serviços. Deste modo, vamos imprimir folhetos e distribuí-los em lojas de venda de material de golfe, bem como locais onde os nossos possíveis clientes frequentam como por exemplo agências de viagens, casino de Lisboa, o aeroporto, etc.

Outro meio que vamos usar é a comunicação social, isto é, teremos publicidade em revistas nacionais e alguns anúncios em rádios.

Temos que proceder à criação de um site, deve-se ter em atenção ao domínio “.com.” E para incentivar os nossos potenciais clientes vamos criar promoções de abertura.

Data: Junho 2015

Fase 8. Contratação de recursos humanos

- Dois vendedores (um a tempo inteiro e um em part time)
- Um jardineiro
- Assistente de vendas
- Professores de Golfe em regime de tarefa

Data: Julho 2015

Fase 9. Criação de protocolos

- Escolas
- Clubes de golfe sem campo
- Hotéis e agências de turismo
- Institutos Públicos e Empresas

Data: Setembro 2015

Fase 10. Plano Treino

O desenvolvimento dos conteúdos coloca-se numa perspetiva de aprofundamento das três áreas que envolvem os aspetos fundamentais do jogo de golfe: o jogo no “green”, tacadas de distâncias curtas, médias, longas e situações especiais de jogo

apresentando um conjunto de exercícios apropriados ao ensino e treino de gestos técnicos da modalidade³.

As aprendizagens devem ser iniciadas pela área do “jogo do green”, na medida em que, o domínio desta área de jogo proporciona ao praticante a possibilidade de melhorar o seu rendimento desportivo com relativa facilidade. Igualmente deve-se ter sempre em conta que os processos de aprendizagens devem respeitar sempre um dos seus princípios fundamentais, isto é, do mais fácil para o mais difícil, do simples para o complexo, desenvolvendo-se através de uma perspectiva de incidente crítico versos situação problema e sempre com uma estratégia de investigação-ação.

Noções de linha do alvo, posições de colocação do corpo e contacto da face do taco com a bola (contacto sólido), são exigências permanentes a desenvolver com os praticantes, assim como, numa perspectiva de progressão pedagógica, a ênfase a dar ao jogo curto e na devida sequência, “Put”, “Chipping”, “Pitching”, “Swing”, é fundamental para o sucesso do jogador.

O desenvolvimento das diferentes áreas de jogo não deve ser planeado numa perspectiva sectorial, mas sim de uma forma globalizante. As estratégias a desenvolver com o praticante devem envolver sempre todas as áreas, dando-se contudo a devida ênfase àquela que faz parte do ciclo do plano de treino.

No que respeita à profundidade, isto é, o nível de exigência a desenvolver para cada componente crítica do “pré-swing”, recomenda-se que, apesar de poderem ser abordadas individualmente, devem continuar sempre associadas duas a duas, na medida em que, cada uma delas influencia diretamente a outra. Assim devem ser treinadas conjuntamente, com ajuda de meios auxiliares de ensino e com a devida sequência:

- Postura e Base de sustentação
- Pontaria e Pega
- Alinhamento e Posição da bola

Modelo de Ensino – “Do Green para o Tee”

No processo de facilitação da aquisição do conhecimento é fundamental conhecer e dominar formas e procedimentos utilizados na transformação do saber e do fazer.

³ Ver Anexo B – Plano de treino do Professor Mário Silva.

Este modelo pressupõe uma iniciação e aprendizagem por objetivos, desenvolvendo tarefas de complexidade crescente, criando necessidades progressivas de treino nas diferentes técnicas da modalidade, nomeadamente: “Putting”; “Chipping”; “Pitching” e “Full Swing”.

Qualquer das técnicas referidas deve ser abordada com ênfase nos elementos críticos básicos: Pontaria; Pega; Postura e Posição da Bola (PPP&P), seguindo-se o Alinhamento e a Base de Sustentação (ABS).

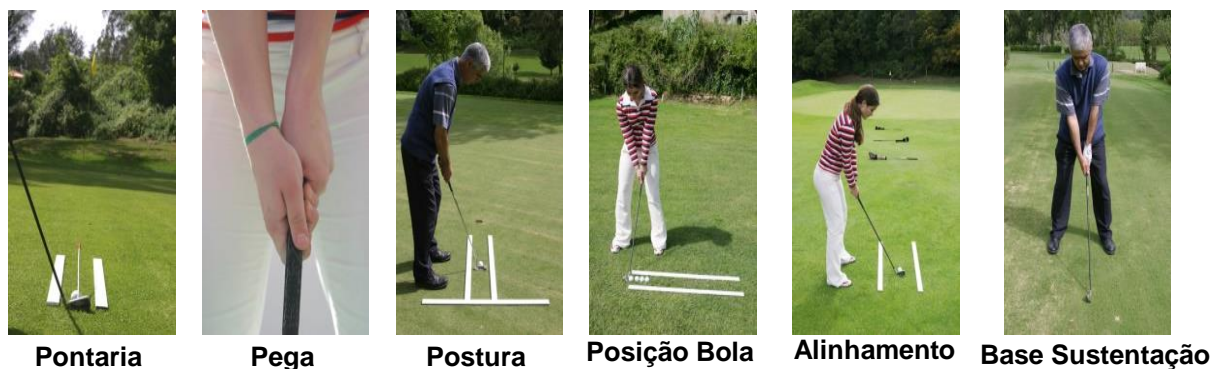


Figura 7 - Elementos básicos do golfe.

O desenvolvimento destes principais elementos críticos é fundamental para o sucesso desportivo no golfe em todas as categorias do praticante, desde o principiante ao jogador de mais alto nível desportivo.

Data: Março 2016

Fase 11. Inauguração

- Festa de Inauguração
- Abertura Oficial
- Inicio das operações regulares

Data: Março 2016

7. ANÁLISE FINANCEIRA

A fim de avaliar a viabilidade financeira do projeto Metrópolis Golfe & Clube, realizou-se um questionário que serviu como base de aferição e de apoio para os detalhes financeiras.

Todos os valores contidos na análise correspondem a valores atuais de mercado, deste modo, estas projeções financeiras dividem-se em duas fases, uma com os valores necessários à implementação do projeto e uma segunda fase com a empresa a funcionar.

Em primeiro lugar, analisámos as necessidades financeiras de implementação do projeto, consiste na preparação do terreno, aquisição de materiais/ maquinaria e implementação de toda a infraestrutura.

Nesta análise são apresentados em detalhe todos os custos que este projeto implica, ao mesmo tempo que se explica as vantagens que traz para os investidores e para a sociedade. Acreditamos que num momento de recuperação económica é uma boa época para os investidores entrarem em negócios desta natureza.

7.1. Questionários

O questionário⁴ foi fundamental para a verificação das hipóteses levantadas por mim e para a construção das projeções financeiras. Os questionários são de resposta fechada e possibilitam, a que todos os inquiridos utilizem a mesma nomenclatura (Barañano, 2004).

Este questionário foi submetido a um teste de validação, a “indivíduos pertencentes à população e a especialistas no domínio técnico-científico em investigação” (Sarmiento, 2008, p. 28).

Estes questionários foram elaborados na plataforma Google docs, por sua vez os mesmos foram distribuídos através da minha rede pessoal e dos meus amigos.

⁴ Ver Apêndice A – Questionário.

Utilizou-se também diversos grupos ligados ao mundo do golfe na rede Facebook e de duas grandes empresas sediadas em Lisboa para distribuir os inquéritos.

7.1.1 Análise dos Questionários

O questionário realizado pode-se dividir em dois grupos: no primeiro grupo de questões é caracterizado o inquirido e o segundo grupo consiste em questões relativas ao tema do trabalho.

- **Caracterização dos Inquiridos**

A população inquirida é constituída por 15 pessoas do sexo feminino (18%) e 70 pessoas do sexo masculino (82%) o que perfaz um total de 85 respostas, conforme o gráfico 2. No que diz respeito à faixa etária pode-se observar através do gráfico 3 que 60% dos inquiridos encontram-se entre os 20 e os 40 anos, 35% dos inquiridos entre os 40 e 60 anos e 5% dos inquiridos com mais de 60 anos.

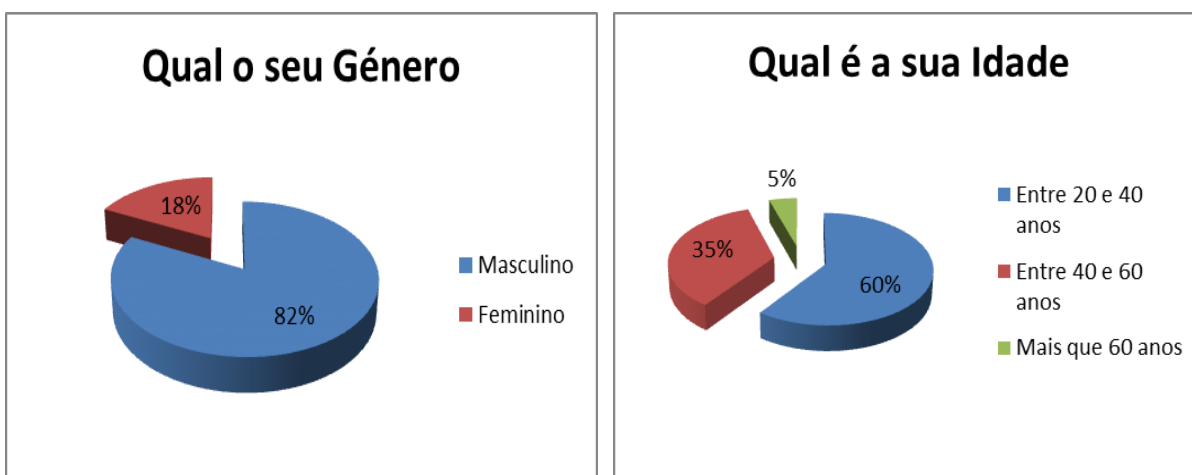


Gráfico 2 - O género.
Gráfico 3 - A idade.

Através do gráfico 4 pode-se constatar que do total de inquiridos 55% trabalha em Lisboa, 10% em Oeiras e 2% em Odivelas e Loures. No entanto, no que diz respeito ao local de residência ressalvo que 36% dos inquiridos vive em Lisboa de acordo com o gráfico 5.

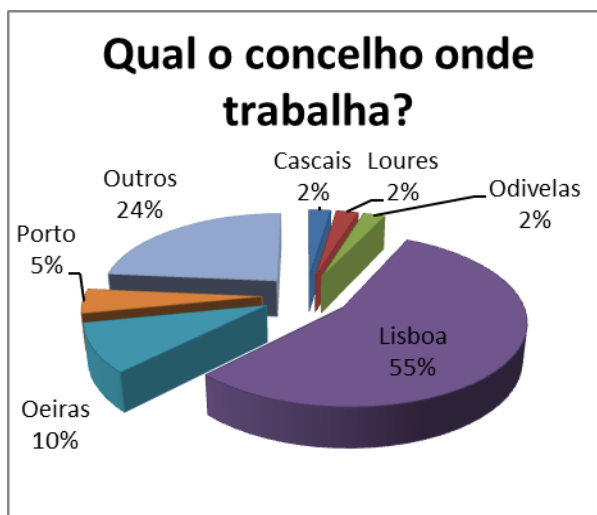


Gráfico 4 - O concelho onde trabalha.

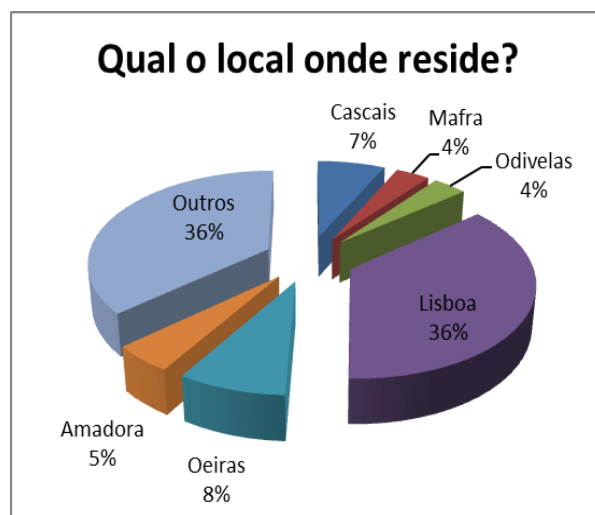


Gráfico 5 - O concelho onde reside.

- **Questões relativas ao tema do trabalho**

No que diz respeito à questão, “Há quanto tempo pratica golfe/quero iniciar?”, verifica-se através do gráfico 6 que 41% dos inquiridos quer iniciar-se no golfe e 25% dos inquiridos jogam golfe há mais de 4 anos.

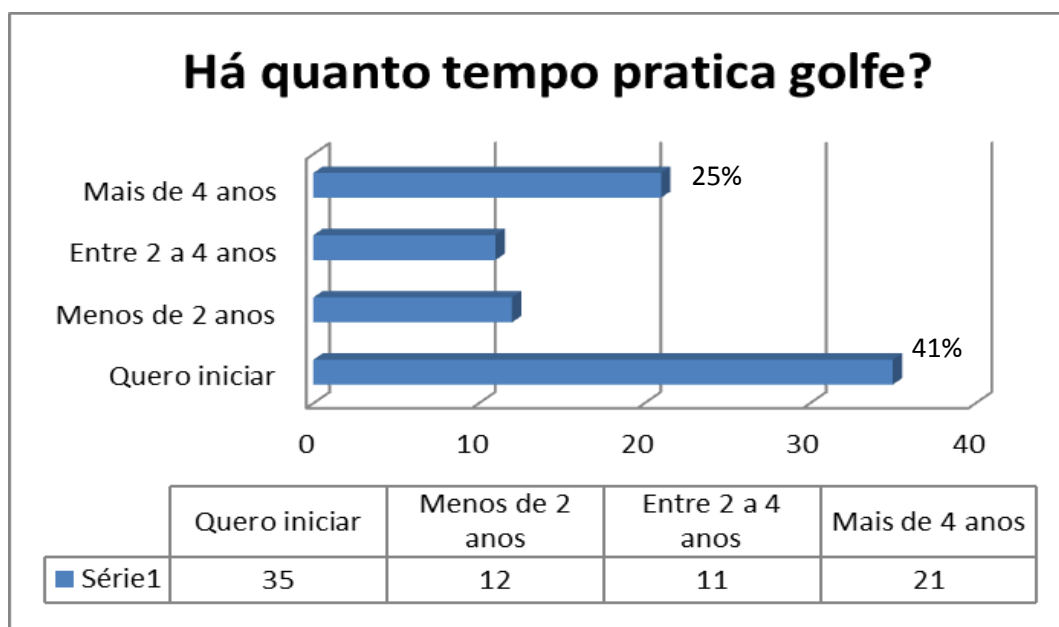


Gráfico 6 - Há quanto tempo pratica golfe.

Através do gráfico 7 pode-se constatar que 54% dos inquiridos concordam totalmente, 21% concordam, 13% não concordam e 8% é que não concordam nada com a construção de um novo driving range. No que diz respeito ao local onde

preferiam ter esse driving range verifica-se através do gráfico 8 que 50% dos inquiridos escolhem a Zona da Expo/Parque das Nações, 26% junto ao Hospital Amadora Sintra e 24% na Zona de Belém/Alcântara.

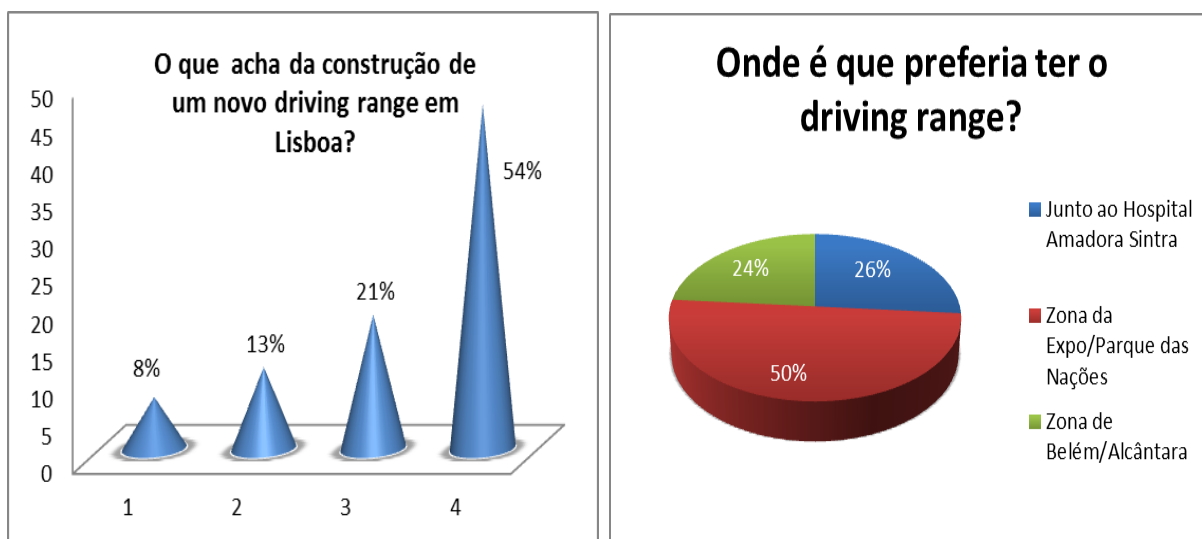


Gráfico 7 - O que acha da construção de um novo driving range em Lisboa.

Gráfico 8 - Local onde preferia ter o driving range.

No gráfico 9 pode-se constatar que 45 dos inquiridos não costumam ir jogar golfe (é de esperar este valor, visto que 41% dos inquiridos não joga golfe, gráfico 6. No entanto, pode-se constatar através do gráfico 10, que dos inquiridos que responderam que jogam golfe, 23% disse que não costuma treinar nenhuma vez por semana, 58% entre 1 a 2 dias e 16% entre 3 e 5 dias e 2% costuma ir mais que 5 dias por semana.

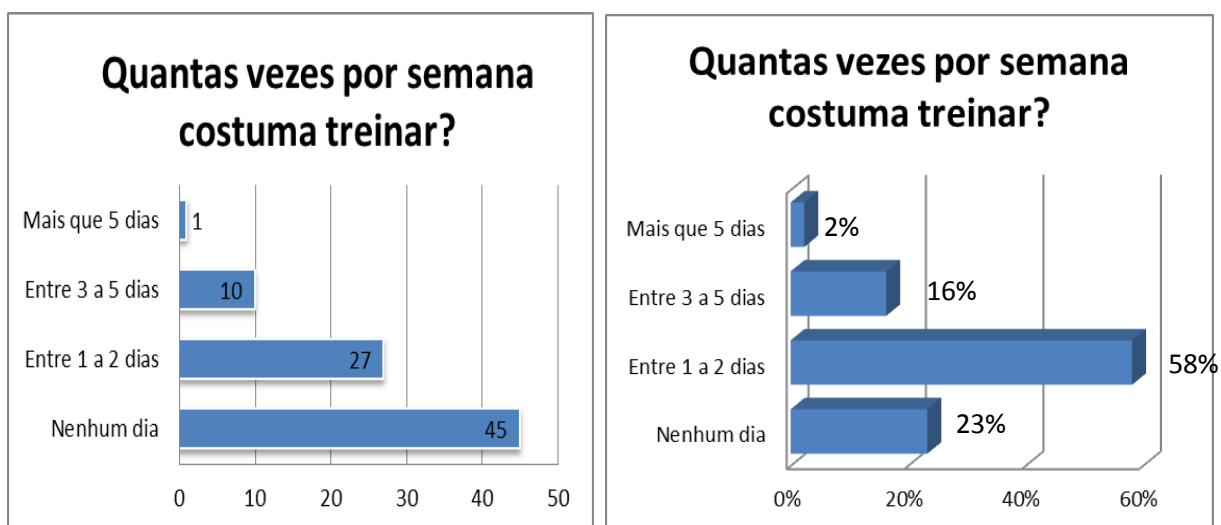


Gráfico 9 - Periodicidade que costuma treinar (Total de respostas).

Gráfico 10 - Periodicidade que costuma treinar (Inquiridos que praticam golfe).

Em relação ao número de baldes que cada jogador usa para treinar verifica-se, através do gráfico 11, que em média cada jogador utiliza 1,6 baldes. No que diz respeito ao valor que cada jogador está disposto a pagar, constata-se, pelo gráfico 12, que 58 dos 85 inquiridos responderam 3€.

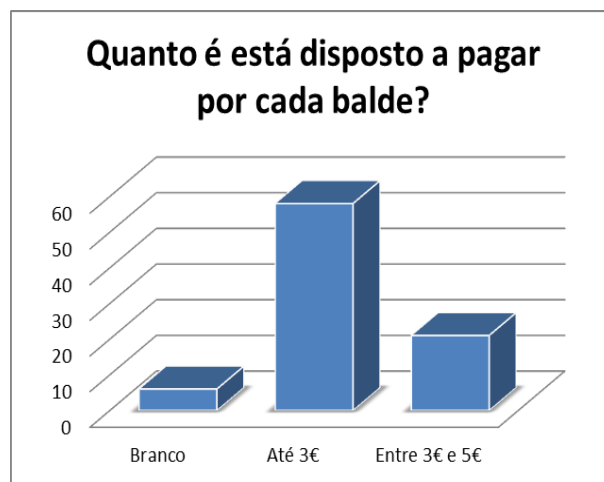
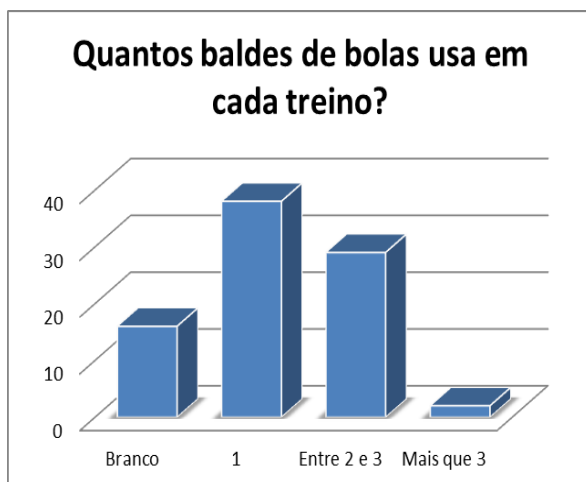


Gráfico 11 - Baldes de bolas que usa em cada treino.

Gráfico 12 - O preço que está disposto a pagar por cada balde.

7.2 Detalhes financeiros

A fim de se elaborar o plano financeiro, solicitou-se vários orçamentos a diversos fornecedores para calcular de uma maneira real e precisa o investimento necessário para iniciar o negócio. No entanto, alguns valores aqui apresentados são estimativas de custos. Estas estimativas tiveram também como base entrevistas feitas a pessoas ligadas ao mundo do golfe e a projetos desta natureza⁵.

Assim, o investimento inicial necessário para implementar o Metrópolis Golfe & Clube (um investimento a ser distribuídos ao longo de um ano) e aquisição do equipamento necessário soma um total de 68.750,00€.

A maior parte do investimento inicial vai para a terraplanagem do terreno, a compra/instalação das redes de proteção, aquisição de maquinaria e construção de um green natural.

⁵ Entrevista feita ao Presidente do Clube de Golfe do Exército, envolvido no projeto do driving range da Maia/ISMAI e no da Academia Militar na Amadora.

7.2.1 Pressupostos

O projeto operacional do Metrópolis Golfe & Clube vai ter início em Março de 2016 e o plano financeiro irá analisar as atividades durante um período de cinco anos.

Quanto à taxa de crescimento das quantidades para o driving range e as aulas de golfe, estima-se que no ano de 2017 tenhamos uma taxa de 15% e para o ano de 2018 tenhamos 17%. Estes valores justificam-se tendo em conta que a empresa estará numa fase de crescimento e divulgação da sua imagem. Em relação a 2019, temos uma taxa de crescimento de 10%, uma vez que se estima que a nossa empresa atinge parte da quota de mercado pretendida. Por sua vez no que diz respeito aos anos de 2020 e 2021, espera-se uma taxa de crescimento estável de 3%, tendo em conta que existirá uma base de clientes leais ao espaço e uma percentagem de novos clientes constante.

Para a taxa de crescimento das quantidades vendidas no merchandising considere as mesmas taxas de crescimento.

Para a taxa de crescimento dos preços de venda eu assumi 2% nos dois primeiros anos e assumi valores maiores para os anos seguintes, encerrando-se com uma taxa de 4% para os restantes períodos.

Para a taxa de crescimento de preços de compra assumi uma taxa estável de 3%, abrangendo a taxa de inflação estimada acrescidos de uma margem pequena.

A taxa média de imposto sobre as sociedades assume-se ser de 27,5% e a taxa de Segurança Social é de 23,75% para os empregadores.

Tendo em conta a natureza dos bens em causa o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) é de 23%.

O "Derrama" taxa em vigor, em Lisboa é de 1,5%.

Em termos de trabalhadores assumi um seguro contra acidentes de trabalho de 2% do salário de cada empregado e uma taxa de crescimento salarial de 1,5% (acima da taxa de inflação esperada⁶.)

⁶ O Site: <http://economiafinancas.com>, afirma que o Banco de Portugal espera que a taxa de inflação em 2014 é de 0,4% e em 2015 de 1%.

7.2.2 Vendas

Dada a elevada qualidade e localização geográfica do Metrópolis Golfe & Clube, o preço dos nossos produtos será muito competitivo e à medida que fomos ganhando quota de mercado vão ter uma tendência de uma subida ligeira. As margens de lucro irão variar entre as nossas três categorias de serviço/bens – o driving range, as aulas de golfe e o merchandising.

O driving range

É um serviço, deste modo é necessário imputar todos os custos associados ao mesmo. No entanto, importa referir que alguns custos são comuns a todos os serviços do nosso projeto, segundo estas premissas ainda não é possível aferir esta margem com precisão. Estima-se que a margem de lucro ronde os 50%. O preço inicial por cada ficha (corresponde a um balde com 30 bolas) é de 3,00€.

Aulas de golfe

No que diz respeito às aulas de golfe dadas pelos professores contratados em regime de tarefa, estas vão ter como margens de lucro 57% para a nossa empresa. Sendo que o valor imputado ao cliente é de 17,50€. No entanto, vamos ter pacotes com várias lições, onde as margens vão baixar substancialmente, mas por outro lado vamos conseguir fidelizar os nossos clientes.

Merchandising

No nosso posto de vendas de fichas (para levantar os baldes com as bolas), vamos colocar alguns artigos ligados ao golfe com a nossa marca, estes produtos vão ter uma margem de lucro de 30%.

Deste modo, temos as seguintes margens de lucro por área de negócio:

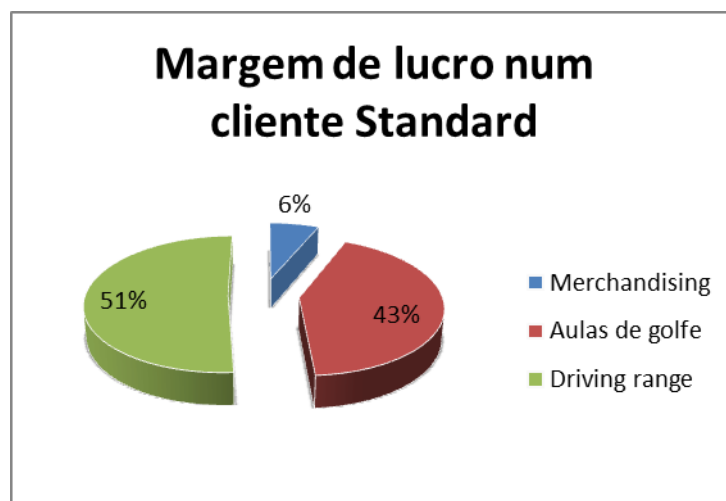


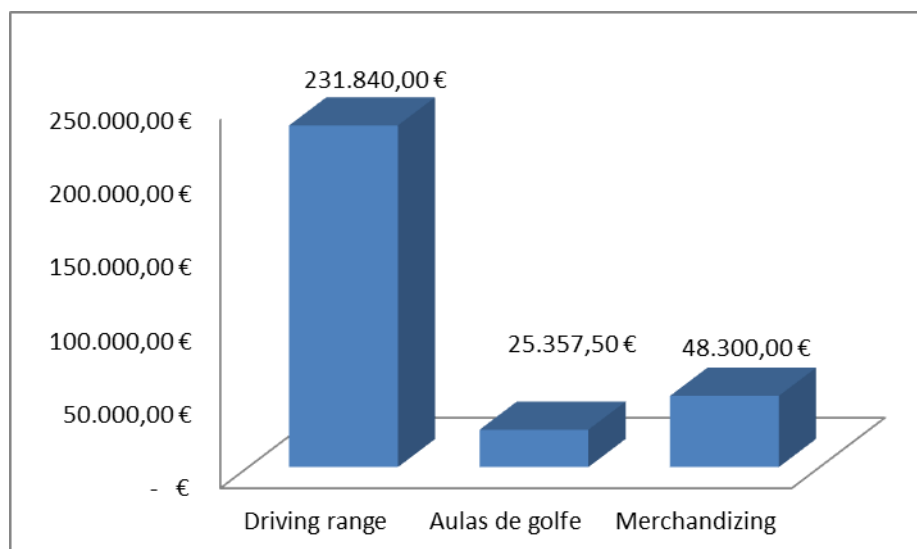
Gráfico 13 - Margem de lucro por áreas de negócio.

No Metrópolis Golfe & Clube estima-se que a despesa média de um cliente standard será de 46,5€, este valor contempla treinar uma vez por semana (dois baldes), merchandising no valor de 5€ e 15% dos nossos clientes tenham uma lição de golfe com um dos nossos profissionais, isto perfaz um lucro para a nossa empresa de 23,5€.

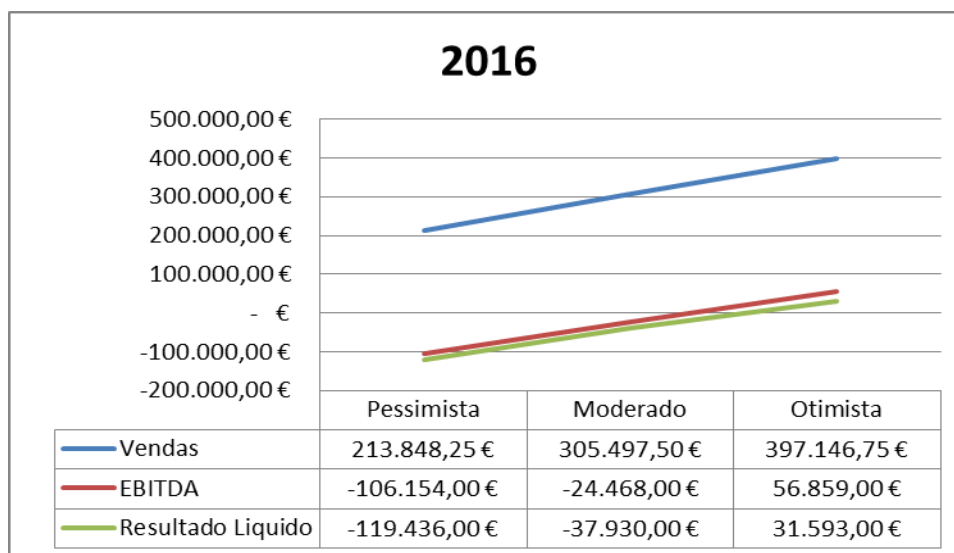
Durante o nosso projeto, vamos considerar o cenário moderado para os cálculos a seguir apresentados. Apesar de ter usado o cenário moderado durante todo o modelo financeiro, também explorei cenários alternativos, a fim de melhor avaliar a sensibilidade do projeto.

As estimativas sobre o número de clientes foram baseadas tendo em conta a capacidade de cada serviço, número de praticantes de golfe e os resultados do questionário.

Em seguida defini que no cenário pessimista temos 805 clientes (-30%) por mês que são considerados clientes standards, no cenário moderado temos 1150 clientes standards e no cenário mais otimista temos 1495 clientes (+30%) standards.

Cenário Moderado**Gráfico 14 - Valor anual de vendas para o ano de 2016.**

Tendo em conta o gráfico 14 pode-se observar que a área de negócio que gera mais vendas é o driving range com 231.840€ anuais, seguido pelo merchandizing com 48.300€ e as aulas de golfe com 25.357,50€. O total anual de vendas anuais geradas neste cenário pela nossa empresa é de 305.497,50€.

**Gráfico 15 - Indicadores financeiros ano 2016.**

No cenário pessimista o total anual de vendas geradas pela nossa empresa no ano de 2016 é de 213.848,25€, deste cenário para o cenário moderado há um decréscimo de 30% no valor total anual das vendas.

Por sua vez se for considerado o cenário otimista temos que o total anual de vendas geradas é de 397.146,75€. Neste cenário temos um aumento em relação ao cenário moderado de 30%.

De acordo com o gráfico 15 pode-se concluir que no cenário otimista a nossa empresa tem um EBITDA de 56.859€ e resultados líquidos de 31.593€ no primeiro ano de atividade.

- Análise de Sensibilidade

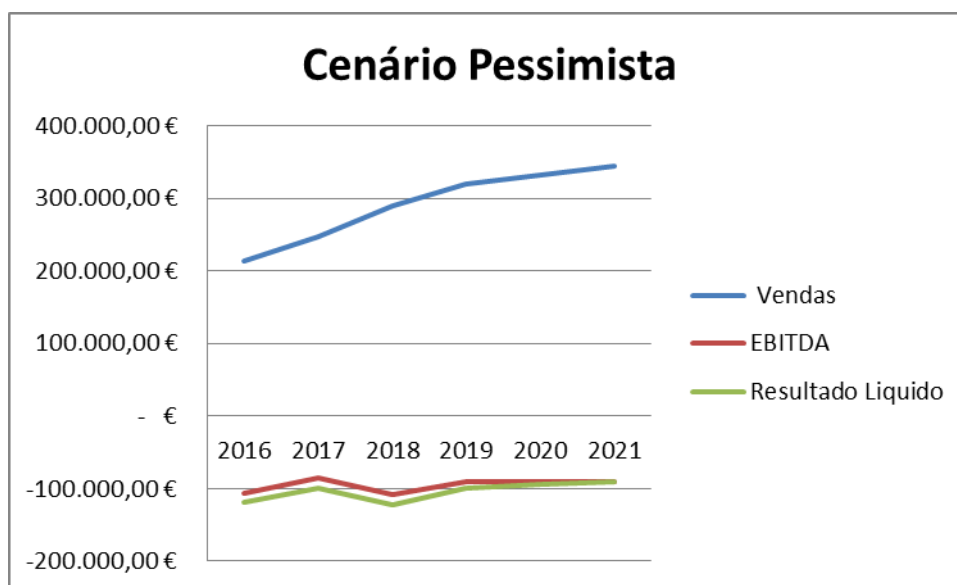


Gráfico 16 - Análise de Sensibilidade - Cenário Pessimista.

Através do gráfico 16 pode-se observar que no cenário pessimista a nossa empresa até 2021 nunca apresenta um EBITDA e resultados líquidos positivos, mesmo atingindo nesse mesmo ano os 344.823€ em vendas.

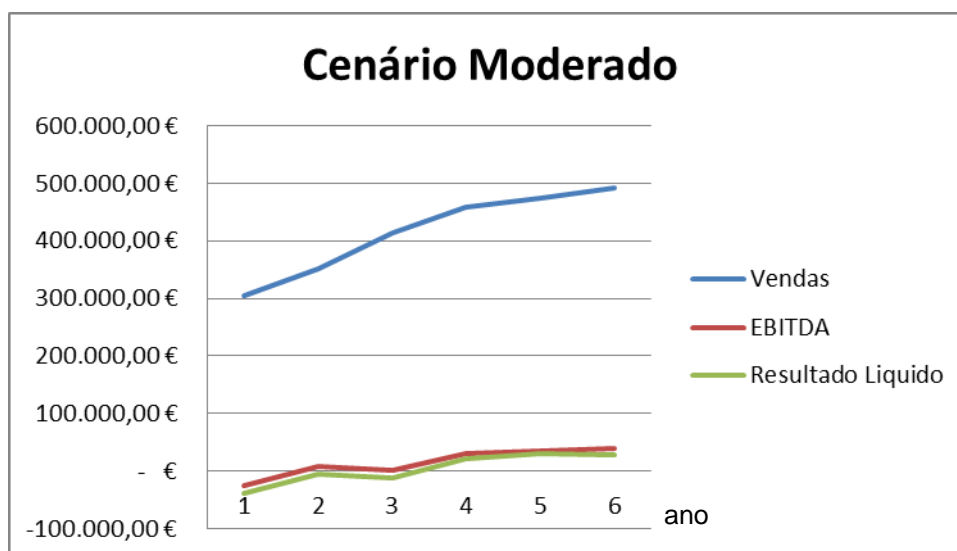


Gráfico 17 - Análise de Sensibilidade - Cenário Moderado.

No cenário moderado a nossa empresa apresenta um EBITDA positivo de 8.804€ no ano de 2017 e tem como resultados líquidos positivos em 2019 no valor de 20.879€.

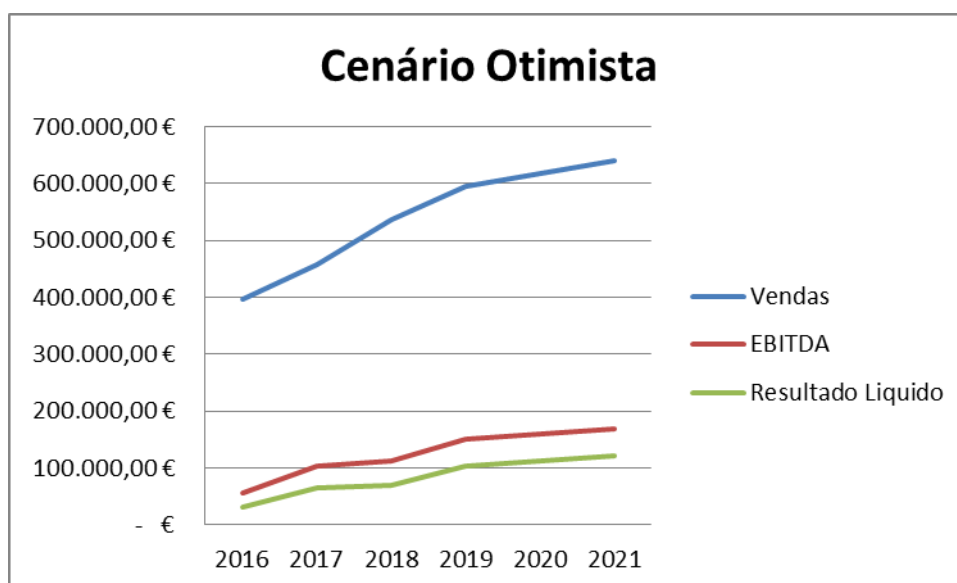


Gráfico 18 - Análise de Sensibilidade, Cenário Otimista.

Tendo em consideração o cenário otimista a nossa empresa em 2021 vai apresentar 640.385€ em vendas, um EBITDA de 167.716€ e 121.633€ de resultados líquidos.

7.2.3 Custos

A segunda parte do nosso projeto é o plano financeiro das operações do Metrópolis Golfe & Clube, que se baseia na ideia de explorar o espaço como se fosse um

acrescento de valor para os futuros clientes e para a sociedade envolvente, deste modo apresenta-se o panorama completo de todos os custos associados.

Existem duas principais fontes de custos no nosso projeto: 72% são referentes a custos com os fornecimentos e serviços externos e 28% dizem respeito a custos com o pessoal.

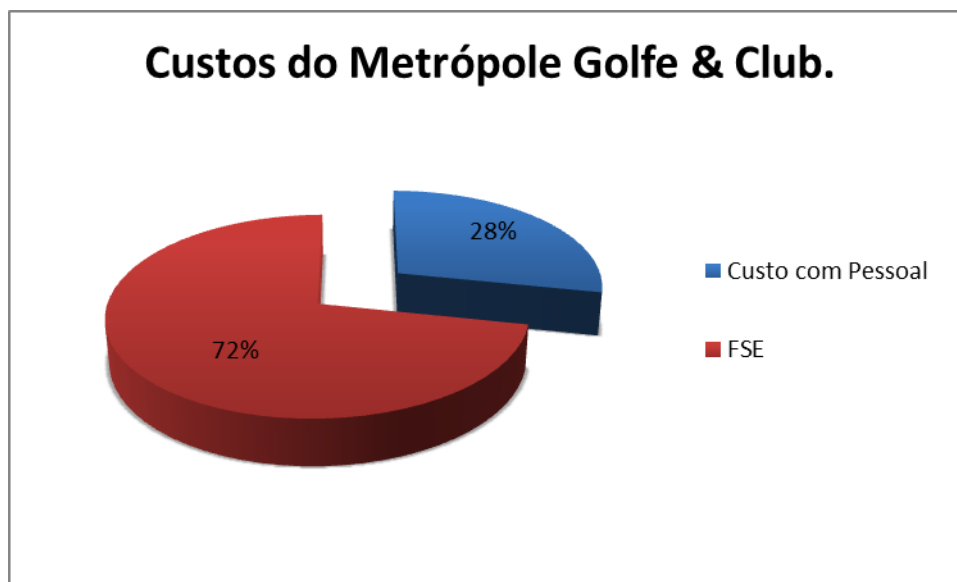


Gráfico 19 - Custos do Metrópolis Golfe & Clube.

Custos com o pessoal

Além dos vencimentos mensais, o Metrópolis Golfe & Clube tem outros custos associados ao pessoal como prémios de desempenho, a Segurança Social, Imposto Rendimentos Singulares e seguros com acidentes de trabalho.

A média mensal dos salários dos trabalhadores e os compromissos contidos no plano de recursos humanos serão pagos 14 meses por ano.

O prémio de desempenho (Metrópolis Golfe & Clube empregado do ano) vai ser pago em janeiro do ano seguinte e tem um valor fixo 300€.

O seguro de acidentes no trabalho é um montante anual de 1,5% do total dos salários pagos durante o ano.

Custos com fornecimentos e serviços externos

Como se pode constatar no gráfico 19 este tipo de custos representa a maior fatia do total das despesas do Metrópolis Golfe & Clube, pelo que existe uma extrema importância no tratamento destes custos na forma mais racional possível. O aluguer

do terreno é uma fatia significativa no nosso orçamento. Outro custo a ter em conta, e que por nós é visto mais como um investimento, é a publicidade, vamos apostar nesta área inicialmente porque é uma das chaves do nosso negócio.

Os custos com a eletricidade, água e com os professores aparecem na segunda linha de importância.

Aqui temos uma visão mais clara da estrutura de custos com fornecimentos e serviços externos:

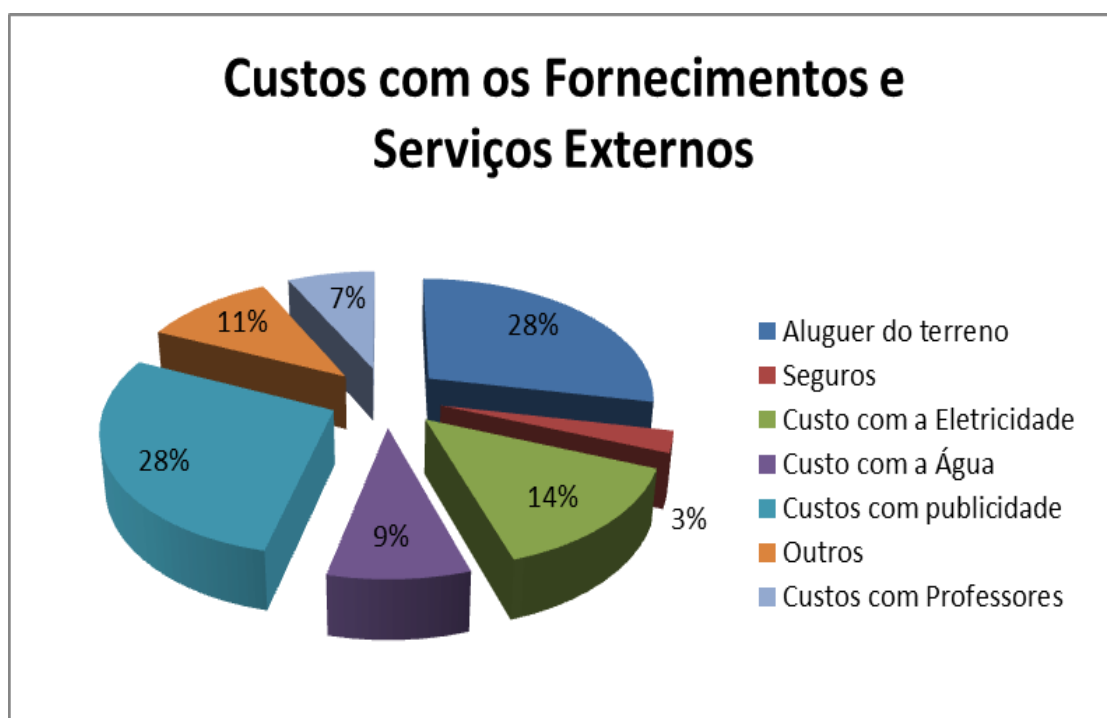


Gráfico 20 - Custos com os Fornecimentos e Serviços e Externos.

7.2.4 Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Previsional – Cenário Moderado

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Vendas e serviços prestados | 305.498 | 352.433 | 413.672 | 458.015 | 474.942 | 492.604 |
| Subsídios à Exploração | | | | | | |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMVMC | 33.810 | 39.659 | 47.329 | 54.145 | 58.000 | 62.129 |
| Fornecimento e serviços externos | 212.673 | 219.053 | 225.625 | 232.394 | 239.365 | 246.546 |
| Gastos com o pessoal | 83.662 | 84.917 | 139.006 | 141.091 | 143.207 | 145.355 |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | | | | | | |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | -24.648 | 8.804 | 1.713 | 30.386 | 34.370 | 38.573 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 11.740 | 12.615 | 13.490 | 9.365 | 4.655 | 2.080 |
| Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| EBIT (Resultado Operacional) | -36.387 | -3.811 | -11.777 | 21.021 | 29.715 | 36.493 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 714 | 771 | 721 | 1.212 | 1.844 | 2.586 |
| Juros e gastos similares suportados | 2.256 | 2.256 | 1.805 | 1.354 | 903 | 451 |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS | -37.930 | -5.297 | -12.861 | 20.879 | 30.656 | 38.628 |
| Imposto sobre o rendimento do período | | | | | | 9.371 |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | -37.930 | -5.297 | -12.861 | 20.879 | 30.656 | 29.257 |

Tabela 3 - Demonstração de Resultados.

7.2.5 Ponto Crítico

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|-------------------|------------|------------|
| Vendas e serviços prestados | 305.497,50 | 352.433,03 | 413.672,39 | 458.014,60 | 474.941,84 | 492.603,79 |
| Ponto Crítico | 352.228,40 | 357.265,31 | 428.414,41 | 431.775,13 | 437.694,07 | 446.660,46 |

Tabela 4 - Ponto crítico - Cenário Moderado.

De acordo com a tabela 4. temos que as vendas e serviços prestados do nosso empreendimento são superiores ao valor do ponto crítico operacional⁷ a partir do ano de 2019.

7.2.6 Necessidades de Financiamento de Fundo Maneio

A nossa empresa não tem necessidades de financiamento de fundo maneio, visto que recebe a pronto pagamento e paga a 30 dias aos fornecedores, deste modo coloca-se um valor residual de 100€ que serve de apoio à caixa.

7.2.7 Indicadores Financeiros

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) do MetrÓpole Golfe & Clube nos primeiros 6 anos é de 20%. No entanto, a TIR deste projeto na perpetuidade é de 58%, assumindo uma taxa de crescimento dos cash flows de 0,05%. No que diz respeito ao Valor Atual Líquido (VAL) da nossa empresa é de 311.963€ e temos um Pay Back de 4 anos.

⁷ Ver Anexo D, fonte do IAPMEI.

7.2.8 Balanço Previsional

Balanço Previsional – Cenário Moderado

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Ativo Não Corrente | 57.099 | 47.985 | 37.995 | 32.130 | 27.475 | 25.395 |
| Ativos fixos tangíveis | 40.729 | 36.745 | 31.885 | 26.150 | 21.625 | 19.675 |
| Propriedades de investimento | 6.370 | 6.240 | 6.110 | 5.980 | 5.850 | 5.720 |
| Ativos Intangíveis | 10.000 | 5.000 | | | | |
| Investimentos financeiros | | | | | | |
| Ativo corrente | 38.607 | 41.930 | 40.110 | 65.193 | 97.147 | 134.566 |
| Inventários | 2.818 | 3.305 | 3.944 | 4.512 | 4.833 | 5.177 |
| Clientes | | | | | | |
| Estado e Outros Entes Públicos | | | | | | |
| Acionistas/sócios | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 35.789 | 38.625 | 36.166 | 60.681 | 92.314 | 129.389 |
| TOTAL ACTIVO | 95.706 | 89.915 | 78.105 | 97.323 | 124.622 | 159.961 |

| | | | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | |
| Capital realizado | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Ações (quotas próprias) | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 |
| Reservas | | -37.930 | -43.227 | -56.088 | -35.209 | -4.553 |
| Excedentes de revalorização | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | | | | | | |
| Resultado líquido do período | -37.930 | -5.297 | -12.861 | 20.879 | 30.656 | 29.257 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | -7.930 | -13.227 | -26.088 | -5.209 | 25.447 | 54.704 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| PASSIVO | | | | | | |
| Passivo não corrente | 25.000 | 20.000 | 15.000 | 10.000 | 5.000 | |
| Provisões | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | 25.000 | 20.000 | 15.000 | 10.000 | 5.000 | |
| Outras Contas a pagar | | | | | | |
| Passivo corrente | 78.636 | 83.142 | 89.193 | 92.532 | 94.175 | 105.257 |
| Fornecedores | 23.496 | 24.697 | 26.102 | 27.438 | 28.490 | 29.589 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 10.140 | 13.445 | 18.091 | 20.094 | 20.685 | 30.668 |
| Acionistas/sócios | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 |
| Financiamentos Obtidos | | | | | | |
| Outras contas a pagar | | | | | | |
| TOTAL PASSIVO | 103.636 | 103.142 | 104.193 | 102.532 | 99.175 | 105.257 |

| | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 95.706 | 89.915 | 78.105 | 97.323 | 124.622 | 159.961 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|

Tabela 5 - Balanço Previsional.

8. INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

Inicialmente está previsto serem necessários 100.000€ para a elaboração deste projeto, os quais iriam ser obtidos da seguinte forma:

- 25% Capitais alheios⁸, obtidos através de fundos destinados a empreendedorismo e desenvolvimento cultural em vigor e por empréstimos de instituições bancárias.
- 25% Investimentos privados/ empresas, os quais serão ressarcidos com cotações da empresa correspondentes ao financiamento efetuado.
- Restantes 50% divididos equitativamente pelos 2 sócios da empresa.

⁸ Ver Anexo C – Conta corrente caucionada.

9. GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO

Para a criação do Metrópolis Golfe & Clube irá ser criada uma empresa, constituída pelos 2 sócios fundadores, com iguais participações entre si, os quais para além de sócios irão também desempenhar funções inerentes ao funcionamento da empresa.

Assim as mesmas ficarão divididas da seguinte forma:

- Miguel Santos – Diretor Financeiro e Comercial.
- Mário Silva – Diretor de Recursos Humanos e Relações Públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

- Alarcão, Diogo, Rui Ferreira, Filomena Pastor, *Guia do Investidor*, Agência Portuguesa para o Investimento, 2003.
- Barañano, A. Maria (2004). *Métodos e técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Costa Horácio, Pedro Correia Ribeiro, *Criação e Gestão de Micro-Empresas e Pequenos Negócios*, LIDEL – Edições Técnicas, Lisboa, 2004.
- Cruz, Eduardo, *Planeamento estratégico: um guia para a PME*, Texto Editora, Lisboa, 1990.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Celta Editora, Oeiras.
- Kotler, Philip, *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença, 2000.
- Lindon Denis, Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues, *Mercator xxi*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2003.
- Mattel, B. (2008). *A Guide to Managing a Successful Business Operation*. The Culinary Institute of America, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Neves, João Carvalho das, *Análise Financeira, método e técnicas*, Texto Editora, Lisboa, 1990.
- Reis, Lopes dos, (2000). *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa, Editorial Presença.
- Sarmento, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Universidade Lusíada Editora, Lisboa.
- Strategor: Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Teses

Oliveira, André. (2007). *Desenvolvimento software para aplicação no controlo e monitorização de plataforma móvel de recolha de bolas de golfe*. Guimarães: Universidade do Minho.

Ribeiro, João. (2006). *O golfe no norte de Portugal – Uma perspetiva motivacional*. Universidade de Aveiro.

Legislação

Decreto-Lei. N.º 141/2009, de 16 de Junho - Licenciamento dos projetos de Instalações Desportivas Especializadas e Especiais para Espetáculos.

Decreto-Lei n.º 248-A/2008 de 31 de Dezembro – Infraestruturas Desportivas.

Decreto-Lei n.º 10/2009 de 12 de Janeiro – Seguro Desportivo.

Decreto-Lei n.º 204/2012, de 29 de Agosto - Instalação e Funcionamento dos Recintos de Espetáculos e de Divertimentos Públicos.

Decreto-Lei n.º 110/2012, de 21 de Maio - Regime Jurídico das Instalações Desportivas de uso público (RJID).

Resolução da Assembleia da República n.º 19/2006, de 16 de Fevereiro de 2006 - Gestão ambiental dos campos de golfe.

Artigos de publicações

Correia, António e Martins, Victor. *Competitividade e eficiência na indústria do golfe: caso do Algarve*. Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e Instituto Superior de Engenharia e Gestão.

Sites Visitados

www.adi.pt

www.apba.pt

www.apcri.pt

www.economiafinancas.com

www.empresanahora.pt

www.fpg.pt

www.iapmei.pt

www.idesporto.pt

www.inscoop.pt

www.ipq.pt

www.irn.mj.pt

www.marcasepatentes.pt

www.portaldaempresa.pt

www.portaldasfinancas.gov.pt

www.seg-social.pt

www.spgm.pt

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário sobre um Plano de Negócios – Driving Range

Inserido na realização do 2ºano do Mestrado de Gestão Financeira do Instituto Superior de Gestão, este questionário tem como objetivo identificar se existe a oportunidade para a construção de um driving range (zona de treino), em Lisboa.

Este questionário tem a duração de 2 minutos.

Toda a informação disponibilizada, neste inquérito, é totalmente anónimo e confidencial.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.



1.

Qual é o seu género?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino

2.

Qual é a sua Idade?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos que 20 anos
☐ Entre 20 e 40 anos
☐ Entre 40 e 60 anos
☐ Mais que 60 anos

3.

Qual é o concelho onde trabalha?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Lisboa
☐ Oeiras
☐ Loures
☐ Odivelas
☐ Amadora
☐ Outra:

4.

Qual é o concelho da sua Zona de Residência?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Lisboa
☐ Oeiras
☐ Loures
☐ Odivelas
☐ Amadora
☐ Outra:

5.

Há quanto tempo pratica golfe/pretende iniciar?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quero iniciar
- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ Entre 2 a 4 anos
- ☐ Mais de 4 anos

6.

O que acha da construção de um novo driving range em Lisboa?

Marcar apenas uma oval.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Não concordo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo Totalmente |

7.

Onde é que preferia ter o driving range?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Zona de Belém/Alcântara
- ☐ Zona da Expo/Parque das Nações
- ☐ Junto ao Hospital Amadora Sintra

8.

Quantas vezes por semana costuma treinar?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nenhum dia
- ☐ Entre 1 a 2 dias
- ☐ Entre 3 a 5 dias
- ☐ Mais que 5 dias

9.

Em média quantos baldes de bolas usa de cada vez que vai treinar?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ Entre 2 e 3
- ☐ Mais que 3

10.

Se tivesse um driving range ao pé do seu trabalho/Zona de Residência quanto é que estava disposto a gastar por cada balde?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 3€
- ☐ Entre 3€ e 5€
- ☐ Mais que 5€



FIM

Obrigado pela sua Colaboração,

Miguel Santos

ANEXOS

ANEXO A

Licenciamento de Instalações Desportivas

1 – Finalidade

O licenciamento dos projetos de Instalações Desportivas Especializadas e Especiais para Espetáculos (Artigos 8º e 9º do D.L. n.º 141/2009, de 16 de Junho) depende do parecer favorável do IPDJ I.P., em conformidade com o disposto no Artigo 11º do mesmo diploma.

Apenas os projetos das instalações de tiro destinadas a acolher competições e eventos desportivos estão sujeitas a este mesmo regime, obedecendo os restantes ao disposto na Lei n.º 42/2006, de 25 de Agosto e o Decreto Regulamentar n.º 19/2006, de 25 de Outubro.

As Instalações Desportivas de Base (recreativas e formativas) a que se referem os Artigos 6º e 7º do D.L. n.º 141/2009, não carecem de parecer do IPDJ, IP.

2 - Entidade Competentes/Contactos

Instituto Português do Desporto e Juventude, IP (IPDJ, IP)

Serviços Centrais: Departamento de Infraestruturas (DIE) / Divisão de Infraestruturas Desportivas (DIED)

Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 55, 3.º

1250 – 190 Lisboa

Telf: 210 470 000

Fax: 210 470 020

e-mail: infraestruturasdesportivas@ipdj.pt / www.ipdj.pt

Direções Regionais do IPDJ:

Norte, com sede no Porto

Centro, com sede em Coimbra

Lisboa e Vale do Tejo, com sede em Lisboa

Alentejo, com sede Évora

Algarve, com sede em Faro

(os contatos das direções regionais estão disponíveis no portal do IPDJ – <http://www.ipdj.pt>)

3 - Procedimento

3.1 Descrição

A consulta às entidades que, nos termos da lei, devam emitir parecer, autorização ou aprovação sobre o pedido é promovida pela respetiva Câmara Municipal nos termos do RJUE (nº1 do Artigo 13º).

No caso das instalações desportivas que carecem de parecer do IPDJ, IP, os interessados podem solicitar previamente o parecer desta entidade (Artigo 13º B do RJUE).

A apresentação do pedido do parecer é feita através de ofício dirigido ao Presidente do Instituto Português do Desporto e Juventude, IP (pode ser entregue ou dirigido ao Diretor Regional da área, que o encaminhará);

3.2 Prazo de emissão/decisão

Emissão do parecer - prazo máximo de 20 dias úteis em conformidade com o n.º 4 do Artigo 13º do RJUE.

O parecer do IPDJ, IP tem carácter vinculativo quando desfavorável ou sujeito a condição.

JC/05-06-13

4 – Documentos

4.1 – Formulário – Requerimento (ofício) sem formulário próprio

4.2 – Documentação – Conteúdo dos projetos:

a) Memória Descritiva e Justificativa.

b) Estimativa do custo total da obra

c) Elementos gráficos elucidativos da solução proposta sob a forma de plantas, cortes, alçados, perfis e outros desenhos elucidativos à escala apropriada. Planta de localização (escala 1/25.000), planta de implantação (escala 1/500 ou superior), plantas de cada um dos pisos (escala 1:100) contendo as dimensões, áreas e usos de todos os compartimentos, e cortes (escala 1:100) que abranjam as instalações de apoio, o recinto desportivo, as bancadas quando existam e caracterização dos tanques no caso das piscinas.

d) Pormenores significantes à escala adequada.

e) Apresentação dos projetos dos sistemas de climatização e de tratamento de água dos tanques no caso das piscinas.

f) Declaração de conformidade regulamentar subscrito por perito qualificado, no âmbito do Sistema de Certificação Energética.

5 – Através da Internet

Não aplicável

6 – No local por Correspondência

Serviços Centrais ou Direções Regionais do Instituto Português do Desporto e Juventude, IP (IPDJ, IP)

7 - Custo estimado

Não aplicável

8 – Legislação

- Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 110/2012, de 21 de Maio
RJUE (Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro republicado pelo Decreto-Lei n.º 26/2010, de 30 de Março)
- Decreto-Lei n.º 163/2006 de 8 de Agosto (Acessibilidades) a cumprir com especial atenção no que se refere aos acessos aos átrios, às áreas de prática desportiva, Instalações de apoio dedicadas aos atletas, bancadas, áreas administrativas e sociais, às instalações de apoio para os atletas (balneários), instalações sanitárias para espectadores, e bancadas.
- Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de Novembro (Regime Jurídico de Segurança em Edifícios).
- Portaria n.º 1532/2008, de 29 de Dezembro (Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndios em Edifícios - RTSCIE).
- Decreto Regulamentar n.º 34/95, de 16 de Dezembro (Regulamento das Condições Técnicas e de Segurança dos Recintos de Espetáculos e Divertimentos Públicos, na matéria não alterada pelo D.L. n.º 220/2008.
- Decreto-Lei n.º 79/2006, de 4 de Abril (Regulamento dos Sistemas Energéticos de Climatização em Edifícios - RSECE).
- Decreto-Lei n.º 80/2006, de 4 de Abril (Regulamento das Características de Comportamento Térmico dos Edifícios – RCCTE).

8.1 Motivos de recusa

Parecer desfavorável que incide sobre a conformidade das soluções funcionais e características construtivas propostas face à tipologia das instalações e às especificidades das atividades previstas, bem como sobre a observância das normas relativas a condições técnicas e de segurança.

8.2 Meios litigiosos

Não se aplica

9 - Critérios e obrigações

Não se aplica

10 - Perguntas frequentes

Quem emite a Autorização de Utilização?

- Competência das Câmaras Municipais

Utilização das Instalações desportivas / Autorização de Utilização em conformidade com o Artigo 16º do Decreto D.L. 141/2009 que remete para os Artigos 62º e 63º do RJUE

Emissão de Alvará – O alvará de utilização para as instalações desportivas deve conter, para além dos elementos referidos no n.º 5 do artigo 77º do RJUE, as seguintes especificações:

- a) Identificação tipológica da instalação ou instalações desportivas que a compõem, sua denominação e localização;
- b) Nome do proprietário ou concessionário da exploração da instalação, bem como do diretor ou responsável pela instalação;
- c) Indicação das atividades previstas e da capacidade máxima de utilização, discriminada para cada instalação ou espaço desportivo que integre no caso de complexos desportivos, centros de alto rendimento ou estabelecimentos de serviços de manutenção da condição física;
- d) Lotação, em número máximo de espectadores admissíveis, para atividades aí previstas. JC/05-06-13

Como se processa a Abertura e Funcionamento?

- Iniciativa do promotor junto da Câmara Municipal

Artigo 18º do D.L. n.º 141/2009, de 16 de Junho, com as alterações introduzidas pelo D.L. n.º 110/2012, de 21 de Maio

1 — Decorridos os prazos para emissão da autorização de utilização ou para realização da vistoria, nos termos do previsto no artigo 65.º do RJUE, o interessado na abertura ao público e início de funcionamento das instalações desportivas deve apresentar uma mera comunicação prévia à câmara municipal, através do balcão único eletrónico dos serviços, a que se refere o artigo 6.º do Decreto -Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, instruída com os seguintes elementos:

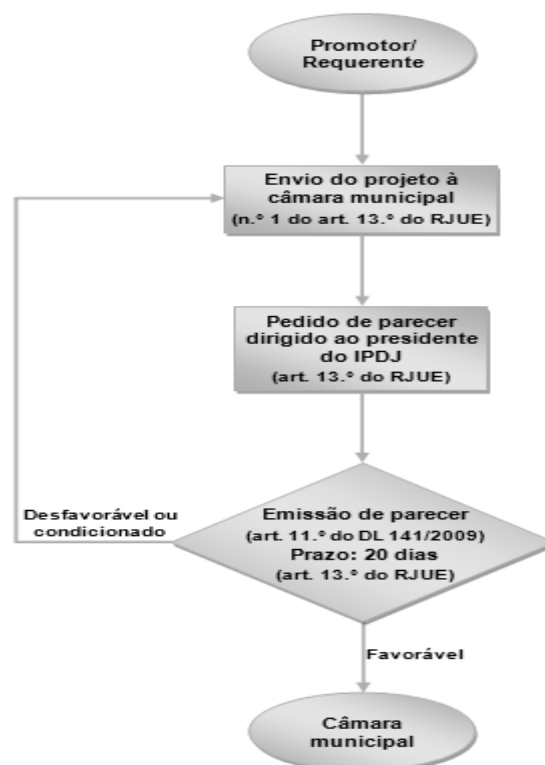
- a) Identificação da atividade ou atividades a que se vai dar início;
- b) Declaração de responsabilidade de que as instalações cumprem todos os requisitos adequados ao exercício da atividade ou atividades pretendidas;
- c) Cópia do regulamento de funcionamento das instalações desportivas que deve incluir instruções de segurança e planos de evacuação, nos termos da legislação em vigor.

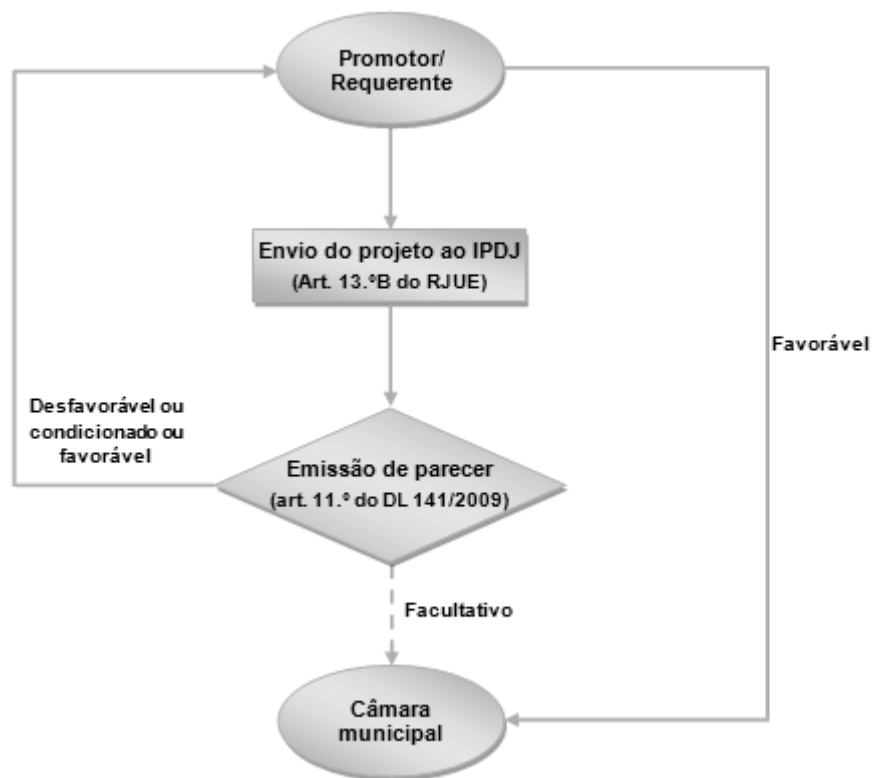
2 — A abertura ao público de complexos desportivos, centros de alto rendimento, centros de estágio e dos estabelecimentos que prestem serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*), designadamente ginásios, academias ou clubes de saúde (*healthclubs*), é objeto de uma única comunicação para atividades desportivas sempre que a totalidade das atividades se inicie em conjunto.

3 — Fora do caso previsto no número anterior, o início de nova atividade desportiva em complexo desportivo, centro de alto rendimento ou estabelecimento de serviços de manutenção da condição física depende de prévia declaração individualizada.

4 — O comprovativo eletrónico de receção da mera comunicação prévia a que se refere o n.º 1, acompanhado do comprovativo de pagamento das taxas eventualmente devidas, constitui título válido de abertura e funcionamento das instalações.

Instalações Desportivas Especializadas e Especiais para o Espetáculo Desportivo Licenciamento





ANEXO B

Plano de treino

O domínio dos elementos técnicos processa-se, de acordo com o desenvolvimento individual, mas respeitando sempre as diferentes fases da aprendizagem motora: a Aquisição, a Retenção e o Transfer. Igualmente devem considerar-se que os níveis obtidos, através de uma prática continuada (treino), vão desde o nível rudimentar ao consistente, passando naturalmente pelo elementar.

Para cada um destes níveis são ajustadas as respetivas tarefas, tendo em conta os elementos críticos a desenvolver, conforme já referido.

Tendo em conta o nosso modelo “Do Green para o Tee”, apresentamos o seguinte princípio para o Green:

Treinar um praticante principiante é diferente de treinar um praticante intermédio ou avançado, na medida em que, um praticante com algumas rotinas já estabelecidas, não está recetivo normalmente à ideia de ter que voltar ao início para construir um movimento repetitivo. Um principiante pelo contrário, aprende técnicas simples para construir um movimento repetitivo e consistente. Partindo do princípio que o praticante consegue apontar (pontaria) o “putter” para o alvo, com um “stance” normal e tem o alinhamento do corpo paralelo à linha de jogo, existem cinco aspetos fundamentais a ter em conta:

Posição base do Putt

- Segurar (Pega)
- Posição do “esterno” (em relação à bola)
- Posição das mãos (em relação à bola)
- Posição das mãos (em relação aos ombros)
- Posição dos olhos (em relação à bola e à linha do alvo)

É importante perceber que o ponto de contacto na face do taco está diretamente relacionado com a distância que a bola rola, na medida em que, impactos fora do centro de gravidade da cabeça



do taco, produzem distâncias inferiores, pelo que devemos garantir que no treino inicial do praticante será importante “ele” encontrar regularmente “aquele ponto” da face do “putter”. Quando este objetivo é atingido o praticante percebe o efeito que a amplitude do movimento, tem sobre a distância alcançada pela bola, permitindo-lhe ter a sensação de que todos os “putts” são a direito.

Quando utilizamos um movimento pendular, o comprimento do movimento para trás deve ser igual ao do movimento para a frente, sendo a distância controlada somente pelo encurtar ou o alongar a respetiva amplitude. Num movimento desenvolvido pela utilização de pulsos e mãos, a velocidade do movimento afeta diretamente a distância que a bola percorre.

Velocidade - Uma vez decidida a velocidade da bola, a linha do jogo (linha do alvo) torna-se mais evidente, se tivermos em conta que a bola deve ficar a uma distância do buraco, do qual temos toda a confiança que “meteremos” o “putt” seguinte. Quanto mais lenta a bola rolar, mais esta irá sofrer influência da inclinação do terreno, por mais pequena que seja, assim como quanto mais rápida a bola rolar menos ela sofrerá desvios. Temos que nos lembrar disto porque quando a bola passa próxima do buraco já vai necessariamente a uma velocidade inferior.

Exercício A - um-dois ou tic-toc - O praticante executa um “putt” para um determinado alvo, a cerca de 3 metros e como que repetindo para si próprio e em voz alta: dizer um no final do movimento para trás e dois no impacto.

Exercício B - Putt com olhos fechados - Este exercício maximiza o nosso sentido de toque e sentido de ouvir.

Selecionar um “putt” de cinco metros, apontar com a rotina normal, antes de iniciar o movimento, fechar os olhos e fazer o movimento com a maior suavidade possível. Utilizar as sensações do momento do impacto do “putt” com a bola e tentar saber onde ela parou, como por exemplo se parou a 30 centímetros à esquerda e 50 centímetros depois do buraco. Posteriormente abrir os olhos e analisar o resultado. Se conseguir acertar onde a bola parou, então o toque (impacto) e sensibilidade com o “putter” é bastante bom.

Exercício C - 4 bolas (putt curto) - Colocar quatro bolas à volta do buraco em quatro posições cruzadas e equidistantes a uma distância de meio metro do buraco. Solicitar ao praticante que meta sucessivamente cada uma das bolas. Se falhar alguma,



volta a retirar as outras do buraco e recomeça a partir daquele ponto. Quando conseguir meter todas as quatro bolas, aumenta-se a distância ao buraco para um metro e assim sucessivamente de forma a habituar o praticante a ter confiança em “meter putts” de dois ou mais metros.

Segurar (Pega) Putt

Existem muitas maneiras de segurar o “putter”, alguns deles mais ortodoxos que outros ou outros mais extremos como por exemplo, o da mão esquerda por baixo da direita. O importante é que o praticante tem de se sentir confortável e posicionar as mãos de uma forma que possibilite ter o máximo controlo sem perder sensibilidade.

Posição do “esterno” (em relação à bola)

A bola rola melhor quando a face do taco entra em contacto com a bola no momento da fase ascendente), do movimento pendular do “putt”. O ponto mais baixo do arco do movimento, situação exatamente à frente do esterno, pelo que a bola deve estar posicionada ligeiramente à frente do centro do “stance”.

Posição das mãos (em relação à bola)

As mãos do praticante devem ficar quietas, sem qualquer rotação dos pulsos, quando executa o movimento pendular com o “putt”. Para facilitar esta problemática as mãos do praticante, na posição inicial devem situar-se sensivelmente no enfiamento da bola, na medida em que o “esterno” estará posicionado ligeiramente antes.



Posição das mãos (em relação aos ombros)

As mãos do praticante e tendo em conta que, conjuntamente com os braços e ombros configurará um triângulo, devem ficar por baixo do “fulcro” do movimento pendular executado pelo triângulo referido.

Posição dos olhos (em relação à bola e à linha do alvo)

Face aos posicionamentos referidos nos pontos anteriores, os olhos do praticante devem ficar numa linha paralela à linha do alvo, ou mesmo coincidente com esta. Neste caso o nariz do praticante ficará cerca de dois centímetros antes da bola.

No que respeita ao ensino e treino das componentes críticas do pré-swing e do swing pretendemos que os conteúdos sejam organizados de uma forma lógica e sequencial, desde a preparação da pancada, ao próprio movimento (swing).

Tendo em conta que qualquer uma das componentes críticas tem influência direta e proporcional nas restantes, torna-se essencial fazer uma abordagem das mesmas, com uma sequência pedagógica correta, tendo em conta os mecanismos biomecânicos envolventes. Assim propomos que seja adotada a seguinte sequência para o ensino e aprendizagem das componentes críticas do pré-swing:

- Base de sustentação (stance)
- Postura
- Alinhamento
- Pontaria
- Pega
- Posição da bola

Esta proposta assenta no princípio da simplificação de processos tendo em conta a complexidade das atividades motoras exigidas. Iniciando-se a aprendizagem por um processo simples de utilização do seu próprio corpo introduzindo-se exercícios de adaptação às posturas que os gestos técnicos do golfe requerem, pode-se então introduzir a aprendizagem dos outros elementos técnicos.



No movimento de rotação (swing) as componentes críticas a considerar são:

- Movimento inicial (take away)
- Plano do movimento para trás
- Topo do movimento para trás
- Movimento de rotação para baixo
- Impacto da face do taco com a bola
- Movimento de rotação para a frente
- Final do movimento de rotação (finish)
- Pontaria

Para todas as componentes críticas o praticante deverá continuar a desenvolver as suas competências, ao nível do domínio das técnicas, progredindo, como já referido, sucessivamente por três níveis de proficiência:

Pontaria (posição da face do taco)

O praticante de golfe tem que proceder ao alinhamento do seu taco em função do alvo desejado (pontaria). Assim deve desenvolver um método para posicionar a aresta principal da cabeça do taco perpendicularmente (90º) em relação à linha reta definida pela bola e pelo alvo.



Exercício A – Colocar referências no solo na direção do alvo, como por exemplo duas réguas posicionadas paralelamente e solicitar ao praticante para colocar a face do taco voltada para o alvo para que a aresta principal da cabeça do taco esteja paralela ao solo.

Exercício B - O mesmo que o descrito no exercício 1, mas para três alvos diferentes, um em frente, outro à direita e um outro mais à esquerda. Desta forma o praticante ficará com a devida percepção das diferentes posições do seu taco, no que respeita à pontaria.

Exercício C - Aproveitando o ângulo reto formado pelos lados do tapete de batimento de bolas ou outra situação análoga, o praticante deve colocar a face do seu taco para que este coincida com um dos lados do referido ângulo e com a aresta da face do taco assente no solo. Nesta situação o praticante verificará facilmente qual a posição normal e natural, que o taco de golfe deve ter antes de uma tacada.

Pega (jogador dextro)



A pega do taco é um dos aspetos essenciais para a eficácia da tacada. Uma pega adequada contribui para uma fixação eficiente do taco contribuindo para uma boa coordenação do “swing” potenciando velocidade e equilíbrio na rotação “swing” do corpo do praticante. O propósito da pega é o segurar o taco, para que estes possam trabalhar como um só elemento. Para otimizar a tacada são necessários os dois braços e consequentemente as duas mãos, pelo que devemos considerar as diferentes formas e modelos de pegar no taco:

Exercício A - Com os dedos da mão esquerda a apontar para diante e com o polegar para cima, fechar e abrir a mão como se estivesse a apertar um simples lápis ou caneta ou mesmo uma pequena régua.

Pega duas mãos

Exercício B - Colocar a pega do taco assente na secção do meio dos dedos (falanges), desde o polegar ao anelar e proceder ao fecho natural da mão. Nesta situação o taco deve atravessar, na diagonal, a palma da mão, passando por baixo da polpa inferior da mão esquerda, estando o polegar um pouco para a direita, em relação ao centro da pega. Nesta posição e com o taco a apontar para cima (céu) e com a cabeça do taco na sua posição normal, o praticante deve ser capaz de visualizar entre dois a três nós dos dedos da mão esquerda (dependendo do

tamanho desta). O “V” formado pelo polegar e pelo indicador da mão esquerda deve apontar para um ponto entre o ombro direito e a face da cara.

Exercício C - Executar com a mão direita o mesmo procedimento descrito no exercício 1, para que a palma da mão aponte para um alvo pré-definido.

Exercício D - O praticante, após fazer a pega da mão esquerda, deve colocar o taco à frente do peito e agarrar a pega do taco com os dedos (falanges) da mão direita para que o taco fique posicionado através da secção média do dedo indicador e a falange do dedo mínimo. Deste modo o praticante deve sentir que o taco está seguro predominantemente pelos dedos das duas mãos e essencialmente pelos da mão direita. A palma da mão direita deve estar voltada para o alvo e o “V” formado pelo indicador e o polegar aponta igualmente para o mesmo ponto que o “V” assinalado para a mão esquerda (Figura). De salientar que o polegar da mão direita deve estar colocado confortavelmente e ligeiramente do lado esquerdo da pega.

Tipos de pegas

Os princípios já definidos para a posição das mãos aplicam-se genericamente a todos os tipos diferenciados de formas de pegar, variando apenas na forma do contacto entre as duas mãos:

Pega tipo basebol - esta pega caracteriza-se por o dedo mínimo da mão direita estar apenas em contacto com o indicador da mão esquerda até tocá-lo, não deixando qualquer espaço entre eles. Esta pega não permite aos dedos ficarem entrelaçados, mas é bastante adequada para jovens, ou para aqueles que tenham pouca força física ou com dedos particularmente pequenos ou grossos.

Pega entrelaçada - caracterizada por haver um entrelaçamento entre o dedo indicador da mão esquerda como o dedo mínimo da mão direita. Esta adequa-se a praticantes com dedos de comprimento médio, permite ainda ao praticante ter uma maior sensibilidade de aderência das mãos ao taco.

O processo ensino-aprendizagem da própria pega o praticante passará naturalmente por três fases de consolidação da pega e que poderemos designar igualmente de fase rudimentar, fase elementar e fase consistente, à medida que o praticante é capaz de identificar as posições corretas da sua pega.

Postura

Os músculos suportam o corpo no seu estado natural quando este se encontra perfeitamente alinhado. Se a relação entre as diferentes articulações não for correta, quando se executa qualquer movimento, o resultado resultará em desequilíbrio e tensão muscular. Assim o alinhamento consciente e correto do corpo deve preceder todos os seus movimentos. A postura é a forma como o praticante posiciona o corpo, utilizando os seus pontos de apoio (pés) para manter um equilíbrio estável, dentro da respetiva base de sustentação. A postura influencia



diretamente o plano do swing do golfe, na medida em que, uma postura correta irá permitir ao praticante manter um equilíbrio dinâmico e garantir que a sua coluna vertebral não sofra uma pressão desnecessária, ajudando-o a mobilizar os grupos musculares necessários ao movimento com a devida eficácia.

Exercício A - O praticante coloca-se na posição ereta com os pés ligeiramente afastados, com o peso do corpo distribuído pelos dois pés, segurando o taco de golfe, com os antebraços paralelos ao solo e com a cabeça do taco a apontar para o céu. Nesta posição deve abandonar a eventual extensão da articulação dos joelhos de forma a ficar com uma ligeira flexão dos mesmos, provocando um abaixamento do centro de massa, ficando este, situado no eixo longitudinal e no centro da base de sustentação.

Exercício B - O praticante a partir da posição descrita no exercício 1 e mantendo a coluna vertebral confortavelmente direita, faz uma inclinação do tronco à frente para cerca de 70 a 80 graus com a horizontal, mantendo no entanto o equilíbrio dentro da base de sustentação, até que o taco toque no solo.

Exercício C - O praticante a partir da posição descrita no exercício 2, sem alterar a sua postura, verifica que o taco está em contacto com o solo e pode deslizar por

este, quer para a frente quer para trás. Assim poderá ajustar o afastamento das mãos em relação ao corpo, para que a aresta da cabeça do taco fique paralela ao solo, sendo que a distância do topo da pega, ficará a cerca de 10 a 15 centímetros da parte frontal das suas pernas e em frente do interior da coxa da perna da frente.

Exercício D - A cabeça do praticante deve-se manter na posição correta, isto é, no prolongamento natural da sua coluna vertebral, não devendo, pois, aproximá-la do externo o que provocaria uma flexão, quer da coluna cervical quer da dorsal e ainda uma possível retroversão das ancas. O correto posicionamento da coluna vertebral vai contribuir para a rotação máxima dos ombros durante o swing. Não deve existir pressão ao longo da parte superior dos ombros ou à volta do pescoço.

A posição normal do braço quando do cumprimento (saudação) entre duas pessoas, assim como o ato de segurar qualquer objeto, com os braços não fletidos, são a forma do aluno ou atleta perceber que não pode haver demasiada tensão muscular, permitindo assim que o braço esquerdo esteja confortavelmente esticado e o direito descontraído.

Base de sustentação (stance)



Stance estreito



Stance normal



Stance Largo

O praticante deve ser incentivado a estar naturalmente de pé, com os pés ligeiramente virados para fora (posição das onze para a uma, dos ponteiros do relógio). A parte mais larga do corpo é ao nível dos ombros e, por isso, convém construir uma base de sustentação (stance) que suporte de forma eficaz a rotação do tronco e a transição do peso do corpo durante o movimento do swing. Assim, a

largura da base de sustentação, recomendada para todas as tacadas com uma rotação completa, deve ser em média, a largura dos ombros (Stance normal). À medida que a tacada se torna mais curta, é possível aceitar um ligeiro estreitamento da base de sustentação, na medida em que, se torna desnecessária uma rotação completa.

Exercício A - Para um praticante principiante, é suficiente distribuir o peso do seu corpo uniformemente 50% em cada pé, normalmente quando se utiliza um ferro curto a médio. Assim poderemos medir com um taco, a largura dos ombros do praticante, e verificar se coincide com o afastamento dos seus pés. De igual forma o praticante deve-se posicionar de forma a sentir o seu peso no centro de cada pé.

Exercício B - Na posição descrita no exercício 1, podemos tentar empurrar ligeiramente o praticante para a frente ou para trás. Se este estiver na posição correta, não se desequilibrará.

Alinhamento do corpo

O alinhamento do corpo é um dos erros mais comuns cometidos pelos praticantes de golfe de todos os níveis, desde amadores a profissionais. É provavelmente a causa principal dos inúmeros insucessos verificados durante o jogo. Torna-se importante realçar aos praticantes que é primordial garantir que o alinhamento de todo o corpo, isto é, dos ombros, tronco, ancas, joelhos, pernas e pés está num plano paralelo à linha bola-alvo. A esta posição chama-se “square” e contribui para que a rotação “swing” do taco seja feito na direção correta, com uma transição de peso e rotação do corpo eficientes durante o “back swing”.



Algumas anotações sobre causa-efeito:

O alinhamento do tronco e ombros irá determinar o plano do “back swing”.

O deficiente alinhamento das ancas e pernas, pode afetar a rotação da parte superior do corpo.

O alinhamento dos pés irá influenciar a transição do peso durante a rotação (swing).

Peça ao aluno para imaginar uma linha de comboio: num dos carris estará a bola e a cabeça do taco, com a aresta principal a formar um ângulo reto relativamente a ele, no outro carril os pés e acima deles as ancas e ombros.

Exercício A - Utilizar duas réguas de material plástico ou outro, ou mesmo tacos de golfe, para que o praticante treine com o devido alinhamento, isto é, posicionam-se paralelamente no solo, duas ou três réguas de forma a criar uma zona para a colocação da bola e outra zona para a colocação dos pés.

Exercício B - Colocar o praticante em cima de um pequeno muro, lambril ou pequeno banco, fazendo que o praticante referencie o alvo para onde está alinhado.

Posição bola

Por norma o praticante deve posicionar a bola num ponto à frente da base de sustentação (stance) em que o taco se desloca na direção do alvo quando da sua velocidade mais elevada. Esta situação costuma ocorrer num ponto entre o centro e a parte da frente da base de sustentação (em frente do calcanhar do pé da frente). Existem basicamente dois métodos aceites de posicionar a bola em frente da base de sustentação: independentemente do método escolhido, assim que o posicionamento correto é feito, este irá contribuir para a obtenção de um ângulo de ataque consistente, para a posição da face do taco no momento do impacto e para uma tacada precisa na bola.

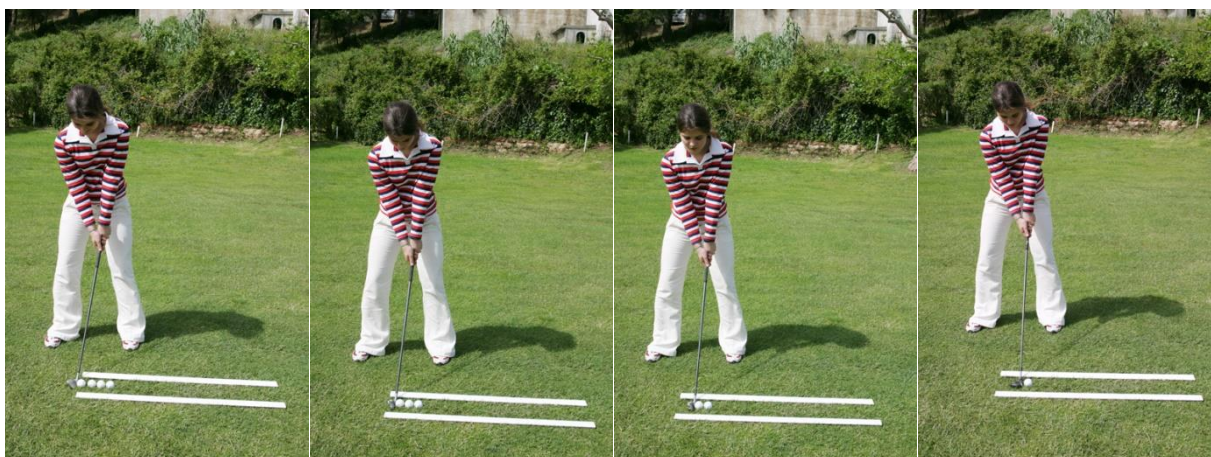
O método mais indicado para o praticante de elevado nível é designado normalmente pelo MBM (método da bola em movimento). Entenda-se que a bola em movimento refere-se às diferentes posições que é colocada, em função do taco a jogar, não estando naturalmente a bola verdadeiramente em movimento, mas a sua posição relativamente ao pé esquerdo é alterada:

A bola é posicionada à frente do centro da base de sustentação (stance) quando se utilizam os “wedges”, e os ferros 8 e 9.

À medida que o ferro é maior, por exemplo 7, 6, 5, 4, 3, 2 e os ferros dão lugar às madeiras, a bola é movimentada (colocada) progressivamente mais para a frente do “stance”, até que esteja exatamente em frente do interior do calcanhar do pé da frente, com o driver (madeira 1).

Exercício A - Com o praticante na sua posição de preparado para fazer a tacada com o ferro 9 (adress) e com a bola posicionada em frente do centro da base de sustentação, pedir ao praticante para não sair da sua base de sustentação. Progressivamente, trocar o taco do praticante até chegar à madeira 1, alterando também a posição da bola em função do taco. Deste modo o praticante terá uma percepção correta das alterações produzidas pela mudança de taco e da necessidade de fazer avançar a posição da bola, à medida em que fica mais afastado desta.

O método mais indicado para um praticante principiante é conhecido como o MPM (método do pé em movimento). Neste caso, a bola é posicionada em frente do interior do calcanhar do pé da frente, e, a base de sustentação (stance) é gradualmente alargada à medida que o taco se torna mais comprido. Assim, a bola é posicionada exatamente em frente do interior do calcanhar do pé da frente, para todas as pancadas e a base de sustentação é alargada ou estreitada progressivamente de forma a criar o ângulo de ataque correto.



Quanto mais comprido for o taco utilizado, mais o pé de trás será afastado do pé da frente para tornar a base de sustentação mais larga, até atingir a largura dos ombros para a madeira 1. Pelo contrário quanto mais curto for o taco a ser utilizado, mais o pé direito será aproximado do esquerdo para tornar a base de sustentação menos larga.

Exercício B - Com o praticante na sua posição de preparado para fazer a tacada com a madeira 1 (adress) e com a bola posicionada em frente do calcanhar do pé da frente, pedir ao praticante para não sair da base de sustentação. Progressivamente trocar o taco do praticante até chegar ao ferro 9, sem contudo alterar a posição da bola. O praticante vai sentir, à medida que o taco se torna menos comprido, a

necessidade da sua base de sustentação ser menos larga e mais próxima da bola, tendo em conta que haverá um ponto da base de sustentação em que o taco está a deslocar-se à velocidade máxima e na direção do alvo.

Rotação (Swing)

O movimento de rotação “swing” é uma combinação do taco, mãos, braços e corpo. É essencial que todos estes elementos trabalhem em conjunto, de forma correta, coordenada e consistente (Sequência swing). Uma posição correta no “pré-swing” irá ajudar a produzir um movimento correto no início do movimento “take away”, que por sua vez, dará continuidade a um bom movimento de rotação (swing). O praticante deve equacionar o “swing” como um todo, na medida em que, segmentar o movimento, provocaria a correspondente perda de ritmo, fator fundamental na dinâmica do movimento. É necessário o praticante conhecer todos os requisitos da rotação (swing), no entanto, deve, pelo menos, dominar cinco pontos-chave:

- O início do movimento (take away)
- O final da rotação para trás (top do backswing)
- A transferência do peso do corpo
- O momento do impacto do taco com a bola
- O final da rotação (finish).

O objetivo do swing em si, é fazer regressar o taco à bola, de forma controlada, exigindo para cada tipo de tacada, elementos de força e precisão. O corpo pode ser dividido em duas partes distintas, trem inferior e trem superior, sendo o uso correto de cada uma deles, um pré-requisito para a execução correta de uma determinada pancada tendo em conta as suas componentes críticas.

| | |
|---------------------------------|--|
| Componentes críticas do “swing” | O início do movimento (take away) |
| | Plano do movimento para trás (backswing) |
| | Topo do movimento para trás (top do backswing) |
| | O movimento para a frente (forwardswing) |
| | A transferência do peso |
| | O plano do swing |
| | O final da rotação (finish) |

Como condicionantes a ter em conta, podemos considerar o tempo, sempre limitado, e a necessidade de uma rápida eficácia que permita atingir níveis de satisfação próprios de quem já tem um sucesso profissional, elencado com um conjunto de objetivos exequíveis para cada tarefa específica.

O desenvolvimento dos principais elementos críticos torna-se fundamental para o sucesso desportivo no golfe em todas as categorias do praticante, desde o principiante ao jogador de mais alto nível desportivo.

O domínio destes elementos técnicos processa-se, de acordo com o desenvolvimento individual, mas respeitando sempre as diferentes fases da aprendizagem motora: a Aquisição, a Retenção e o Transfer. Da mesma forma, devemos considerar que os níveis obtidos, através de uma prática continuada (treino), desenvolvem-se desde o nível rudimentar ao consistente, passando naturalmente pelo elementar, ajustando-se as respetivas tarefas de acordo com os elementos críticos a desenvolver.



Sequência swing.

ANEXO C

Financiamento



/ / Conta Corrente Cauçionada

Conta Corrente Cauçionada

TAE de 8,992%

Um instrumento flexível para responder à volatilidade das suas necessidades de tesouraria.

ANEXO D

Ponto crítico

Os custos da empresa evoluem no tempo, sob a influência de múltiplas variáveis:

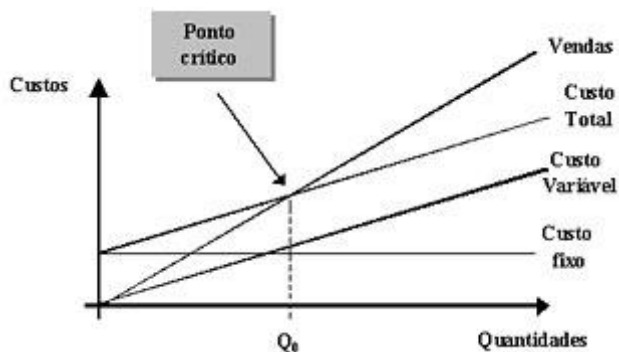
- Internas: eficiência da mão-de-obra (produtividade), organização da produção, grau de mecanização, nível de atividade da empresa, etc.;
- Externas: a nível da envolvente contextual (medidas sociais, fiscais, económicas e por vezes políticas).

A teoria CVR tem como objetivo explicar a evolução da rentabilidade e exploração da empresa pelas alterações do nível de atividade.

Esta teoria apenas atende a um dos fatores que influencia os custos da empresa – nível de atividade, que pode ser expresso tanto em unidades monetárias como em quantidades físicas.

Quanto preciso de vender para não ter prejuízo?

Existe a necessidade do gestor identificar qual o volume de vendas (em valor) a atingir e/ou as quantidades (em termos físicos) a vender, para que a empresa não tenha prejuízo.



Pressupostos da teoria do CVR

- Classificação dos custos em fixos e variáveis reportados diretamente ao nível de atividade;
- Estabilidade dos custos fixos ao longo do tempo;
- Proporcionalidade dos custos variáveis em função do nível de atividade;
- Estabilidade do preço de venda unitário;
- Não existência de formação de stocks; tudo o que a empresa produz é vendido.

Ponto crítico em valor (V0)

É o ponto a partir do qual a empresa começa a ter resultados de exploração positivos. Quanto mais baixo for o ponto crítico de uma empresa, mais facilmente ela o consegue atingir. Assim, menor será o seu risco económico.

$$\text{Ponto Crítico em Valor (V}_0\text{)} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV}}{\text{Vendas}}}$$

Se os custos fixos forem nulos, a empresa terá lucro desde que o PVu seja superior ao CVu.

Ponto crítico em quantidade (Q0)

Indica qual a quantidade mínima que a empresa deve produzir/vender para que não tenha resultados negativos.

$$\text{Ponto Crítico em Quantidade (Q}_0\text{)} = \frac{CF}{PV_u - CV_u}$$

Margem de segurança (MS)

Exprime o distanciamento relativo do nível de atividade alcançado pela empresa relativamente ao ponto crítico.

$$\text{Margem de Segurança (MS)} = \frac{Vendas}{V_0} - 1$$

Possibilita assim a determinação de um valor que evidencia a segurança que existe para a empresa de trabalhar acima de uma rentabilidade de exploração nula (no caso da margem de segurança ser positiva). Quanto mais baixa for a margem de segurança, maior será o risco económico, visto a empresa funcionar muito próximo do ponto crítico, podendo a qualquer momento entrar na zona de prejuízos.

Coefficiente de absorção dos CV (a)

Dá-nos a parte das vendas, depois de ter-mos pago os CV, que vai sobrar para pagar os CF.

$$\alpha = \frac{MB}{Vendas}$$

A análise do ponto crítico possibilita:

- Analisar o comportamento e influência de alguns parâmetros económicos relevantes (exemplo: CF, CV, CVu, CFu, PVu);
- Determinar o espaço de variação do nível de atividade;
- Apreciar a viabilidade económica de novos investimentos em capital fixo.

ANEXO E

Orçamentos

Preço de um dispensador de bolas - FOB: \$ 5500-6000

Capacidade de produção: 50 Jogo/jogos por Mês

- Descrição do produto

Marca: família saudável Número do Modelo: Gb-01b

Características:

1. instalação especial para o campo de golfe com a bola de lavagem automática e funções de contagem.
2. sob o controle de pc avançado placa eletrônica, a operação é estável, ao mesmo tempo, o número de deixar a bola pode ser livremente definido e que para uma única vez e é capaz de ser definido como o múltiplo de 10 dentro de 10 a 990.
3. padrão de consumo: cartão do ci + bill.
4. as vendas podem ser verificados.
5. observação visual da posição da bola.
6. optical- controlada alarme quando falta das bolas.
7. madura computador de software de gestão:
 - (1) gestão de multi- administrador & p; s licença.
 - (2) gerar automaticamente o arquivo de clientes.
 - (3) flexível classificação do cartão do ci: um cartão(**Pagamento- por- hora**), cartão de b(**pay- por- hora&Pagamento- por- vista**), c cartão(**Pagamento- por- vista**).
 - (4) cartão perda de relatório, revogação de cartão e cartão de preenchimento.
 - (5) limitação de cartão usando no período especificado ou data.
 - (6) estatísticas/verificação/impressão do relatório.
 - (7) gprs sem fio de dados de download.

(8) estável e forte de banco de dados para garantir a segurança de dados.

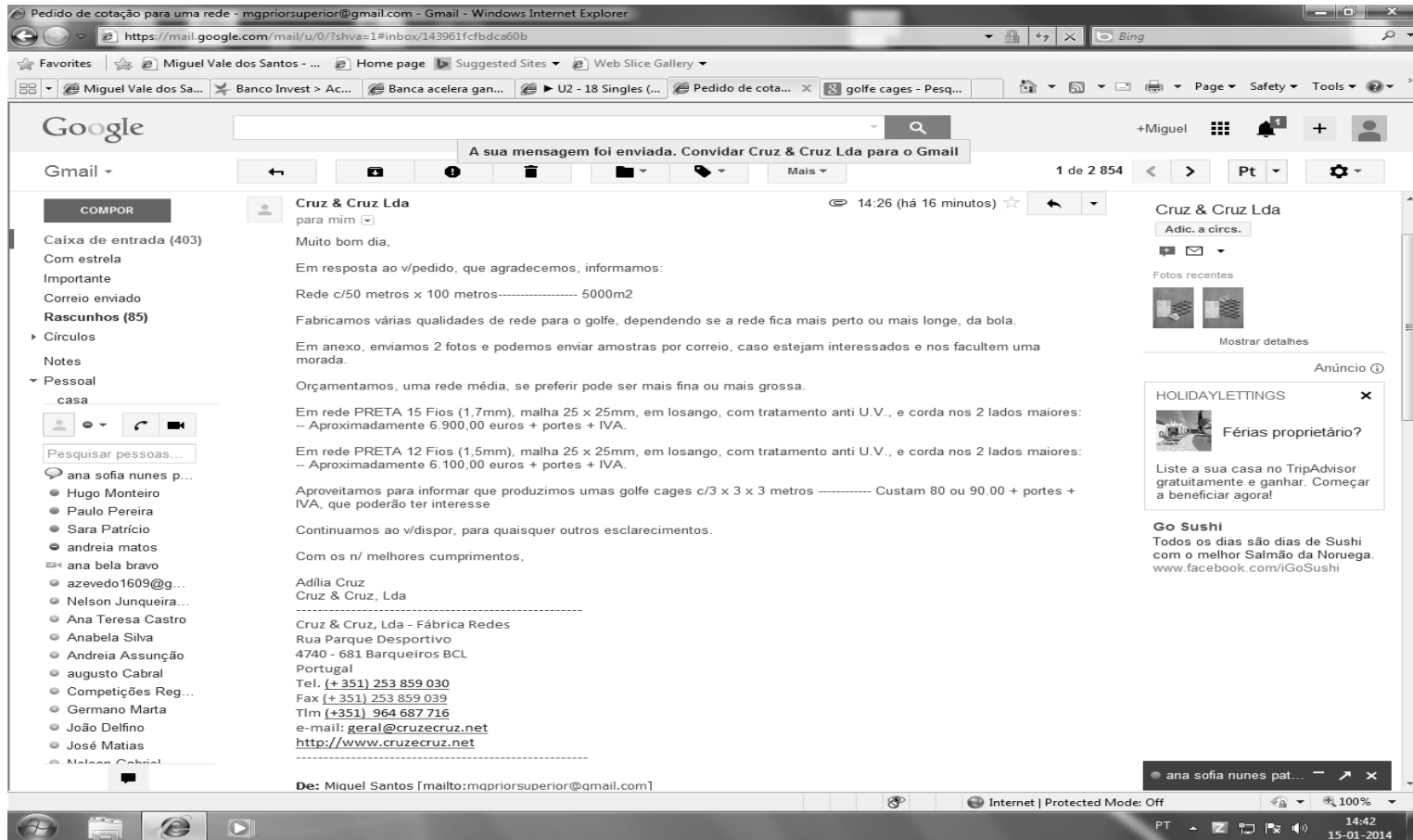
Especificação:

1. dimensão da máquina: w120cm* h150cm* d114cm
2. tensão: 110v/220v, 50-60hz
3. dimensão do tubo afluente: dn15.
4. bola de capacidade de armazenamento: 12000
3. dimensão: 120cm(largura)* 150cm(altura)* 114cm(profundidade)
4. tamanho do pacote: w130xh165xd124cm
5. n. W: 160 kgs
6. g. W: 180 kgs
7. cbm: 2.65/1ctns



<http://portuguese.alibaba.com/p-detail/dispensador-de-bola-900002120405.html>

Redes de golfe



Bolas de golfe

Home> Esporte e Lazer > Golf > Bolas de golf (9134)

Yantai Rubber (Shenzhen) Co., Ltd. [Verificado]

Produtos ▾ Resumo da empresa ▾ Contatos

bolas de golfe

Preço FOB: \$ 0.25-0.39
Obter preço mais atualizado

Porto: Shenzhen

Pedido mínimo: 5000 Parte/partes

Capacidade de produção: 400000 Parte/partes por Mês

Condições de pagamento: L/C,T/T,Western Union

Mr. Eddy Chen

Offline

Contatar

Fornecedor verificado
Yantai Rubber (Shenzhen) Co., Ltd.
[Guangdong, China (continente)]
Tipo de empresa: Fabricante
Último acesso: Menos de 24 horas

Funcionamento no local verificado e estatuto jurídico confirmado

Mr. Eddy Chen
86-755-28112656

Ampliar imagem

compartilhar com

14:27
09-06-2014